

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA REPOSTERÍA FRANCESA INNOVADORA EN LA
ZONA G DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

MARÍA PAULA RODRÍGUEZ PATIÑO

Director:

RODRIGO MACHADO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS

BOGOTÁ D.C.

2018

Contenido

1.	Capítulo 1: Marco de referencia	8
1.1	Marco Teórico	8
1.2	Marco Conceptual	14
1.3	Marco Contextual	20
1.3.1	Aspectos generales.....	20
1.3.2	Marco Normativo.....	21
2.	Capítulo 2: Configuración del negocio	30
2.1	Estudio de mercados.....	30
2.1.1	Objetivo.....	30
2.1.2	Metodología del estudio de mercado.	30
2.1.3	Tipo de fuentes.....	31
2.1.4	Técnicas de recolección de información.....	32
2.1.5	Análisis Descriptivo.....	32
2.1.6	Perfil del cliente objetivo.....	35
2.1.7	Análisis de la competencia.....	36
2.2	Operaciones.....	43
2.2.1	Objetivo.....	43
2.2.2	Operaciones rutinarias.	43
2.2.3	Calidad en procesos y productos.....	47
2.3	Instalaciones	48
2.3.1	Objetivos.....	48
2.3.2	Localización.....	49
2.3.3	Distribución de las áreas.....	51
2.3.4	Tamaño del local y planos de la Repostería.....	53
2.4	Equipos e insumos.....	56
2.4.1	Objetivos.....	56
2.4.2	Especificaciones de equipos, máquinas, utensilios y materias primas	56
3.	Capítulo 3: Estructura del negocio.....	67
3.1	Personal, estructura, organización, dirección y control	67
3.1.1	Objetivos.....	67
3.1.2	Estructura de la gestión humana.....	68
3.1.3	Estructura organizacional.....	71
3.1.4	Descripción de los cargos	75
3.2	Marco legal.....	77
3.2.1	Objetivos.....	77
3.2.2	Régimen laboral aplicable en Colombia	77
3.2.3	Tipo de empresa.....	80
3.3	Administración financiera.....	82

3.3.1	Objetivos	82
3.3.2	Proyección de ventas.....	82
3.3.3	Estados financieros.	89
3.3.4	Evaluación financiera.....	99
3.3.5	Punto de equilibrio (anual, porcentual, por cantidad de clientes diarios).	101
4.	Capítulo 4: El negocio	102
4.1	Naturaleza del negocio	102
4.1.1	Objetivos.	102
4.1.2	Nombre de la empresa.	103
4.1.3	Logotipo.....	103
4.1.4	Imagen.....	104
4.1.5	Misión.	110
4.1.6	Visión.....	111
4.1.7	Menú y técnicas	111
4.1.8	Valores corporativos.	115
4.1.9	Análisis DOFA.....	117
4.2	Mercadotecnia	119
4.2.1	Formulación de estrategias.	119
5.	Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones	123
6.	BIBLIOGRAFÍA	125
7.	Anexos	130

Tablas

Tabla 1.	Encuesta de la prueba piloto	34
Tabla 2.	Equipos básicos para la producción.....	57
Tabla 3.	Mobiliario y equipos de administración	61
Tabla 4.	Equipos básicos para el punto de venta	63
Tabla 5.	Decoración del local	65
Tabla 6.	Insumos requeridos y proveedores	67
Tabla 7.	Descripción de los cargos	75
Tabla 8.	Aportes a la Seguridad Social	80
Tabla 9.	Aportes parafiscales.....	80
Tabla 10.	Tipos de sociedades	81
Tabla 11.	Constitución de las S.A.S.	82
Tabla 12.	Estado de resultados.....	90
Tabla 13.	Flujo de caja.....	98
Tabla 14.	Balance general.....	99
Tabla 15.	Punto de equilibrio.....	101
Tabla 16.	Análisis DOFA	118

Ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de los Sistemas Generales de la Localidad de Chapinero.....	51
Ilustración 2. Planos de la Repostería	53
Ilustración 3. Estructura funcional de la Repostería Francesa	72
Ilustración 4. Organigrama de la Repostería.....	73
Ilustración 5. Estado de Resultados Condensado – Tamaño	92
Ilustración 6. Comportamiento de los Gastos de Operación.....	93
Ilustración 7. Comportamiento de los Cargos Fijos.....	95
Ilustración 8. Logotipo de la Repostería Francesa.....	103
Ilustración 9. Display o mostrador de productos	104
Ilustración 10. Barra de café	105
Ilustración 11. Fachada	106
Ilustración 12. Interior y sillones	106
Ilustración 13. Baño	108
Ilustración 14. Cocina	109
Ilustración 15. Vajilla.....	109
Ilustración 16. Cristalería.....	110
Ilustración 17. Cubertería.....	110

Anexos

Anexo 1. Resultados e interpretación de las encuestas	130
Anexo 2. Análisis de la competencia	135
Anexo 3. Costos y gastos	148
Anexo 4. Estados de Resultados mensuales	151
Anexo 5. Cálculos Evaluación Financiera	154
Anexo 6. Cálculo Punto de Equilibrio	155
Anexo 7. Ingredientes básicos de la pastelería francesa	157
Anexo 8. Carta de Minou Pâtisserie	160
Anexo 9. Recetas estándar bebidas y postres.....	163

Resumen ejecutivo

La siguiente investigación tiene como objetivo diseñar un Plan de Negocios para una Repostería Francesa de alta categoría que ofrezca productos innovadores basados en una combinación de calidad, sabor, nutrición y servicio, con el fin de satisfacer a los demandantes de esta clase de productos.

La idea de una repostería francesa se fundamenta en que es la base de las técnicas que se emplean actualmente en este tipo de negocios, además, sus características de presentación y sabor la hacen tradicional, razón por la cual los clientes perciben que los productos son de calidad y poco convencionales.

Aunque en Bogotá existen establecimientos reconocidos que brindan productos de la Repostería Francesa, se identificaron las falencias existentes en cuanto a las características de la oferta, con el fin de determinar oportunidades y generar así una propuesta que convirtiera esas debilidades en fortalezas, para establecer un factor diferenciador. Las falencias enunciadas anteriormente, se fundamentaron en el estudio objetivo de distintos aspectos (ambiente y decoración, producto, precio, tecnología, señalización, carta, vajilla, clientes y servicio) considerados relevantes al momento de determinar la percepción de calidad en un establecimiento de alimentos y bebidas. Lo anterior se llevó a cabo mediante una exploración de campo de las reposterías consideradas como competencia potencial (con una oferta similar de productos y/o servicios), en la que se evaluaron dichos atributos apoyándose, no solamente en los conocimientos académicos

adquiridos, sino apropiándose también del rol de comensal, para así determinar los puntos que no tenían concordancia con las propuestas de negocio examinadas ni que lograban satisfacer y/o sobrepasar las expectativas como cliente y de esta manera, emplearlos como base de mejora para el presente proyecto.

Igualmente, se llevó a cabo una investigación de mercados que permitió establecer los principales competidores de la Repostería, así como las características de sus productos y servicios. Teniendo una idea de los puntos fuertes y débiles de la competencia, se procedió a evaluar los atributos más relevantes que concernieran al negocio y a partir de ellos, se generó una propuesta que consistió en definir distintos aspectos que podrían resultar diferenciadores, como son los siguientes: los ingredientes y combinaciones a emplear que se consideraran innovadoras, los procedimientos y técnicas que contribuyeran a que los productos fueran de calidad nutricional y gustativa, el mercado objetivo, los productos a ofrecer y, últimamente, el tipo de negocio a implementar teniendo como eje central la fidelidad de los clientes.

Se ubicará en la Zona G, por ser el núcleo de concurrencia de personas con una alta capacidad de gasto, algunas de ellas son extranjeras, que valoran las garantías que acompañan el consumo de bienes y servicios. Además, es un sector exclusivo y especializado en establecimientos gastronómicos de alta categoría que cumple con el enfoque que se le desea dar a la empresa.

De igual manera, se buscará un excelente posicionamiento y diferenciación mediante unas acciones publicitarias y promocionales coherentes con los productos ofrecidos, así como un alto compromiso y responsabilidad con los clientes.

Finalmente, se espera que con una inversión total de \$184'757.848, el retorno de la inversión sea en el año 4 y que se reciba una utilidad neta de \$42'283.829 al cabo de los cinco años de funcionamiento.

Asimismo, se recomienda realizar un estudio oficial del sector de Repostería en Bogotá, ya que fue difícil encontrar información relacionada al tema en cuanto a la oferta, volumen de ventas, clientes, ubicación, etc., lo cual significó un reto al momento de la realización de este trabajo.

1. Capítulo 1: Marco de referencia

1.1 Marco Teórico

La investigación se basa en cinco teorías principales que se ajustan al modelo de negocio que se pretende plantear: Benchmarking, Administración de Operaciones, Calidad Total, Fuerzas de Porter y Teoría Z.

La primera de ellas, Benchmarking, consiste en la recopilación de información clave de la competencia para así, comparar las prácticas del propio negocio con las organizaciones líderes o innovadoras en una función específica (Spendolini, 1994, p. 4). Es investigar cómo es el proceso de diseño, producción, comercialización y distribución de un producto determinado.

Para llevar a cabo la comparación del negocio con la potencial competencia directa, se determinaron cinco puntos con base en el modelo establecido por Michael J. Spendolini en su libro “Benchmarking” (1994).

Como primer punto es necesario determinar a qué se le va a aplicar el benchmarking, en el caso de la Repostería es a la oferta tanto de productos, como de servicio, ambiente, precios y demás aspectos de establecimientos similares, con el fin de analizarlos y determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades para ofrecer un producto y servicio mejorado.

Seguidamente, se determina que el área responsable de llevar a cabo esta actividad es Mercadeo con apoyo de la gerencia, la cual establece los atributos a evaluar, la cantidad de

establecimientos con los que se comparará, las herramientas a emplear, el plazo y las responsabilidades del equipo de trabajo para que la labor realizada sea eficiente y efectiva. Esta le da un seguimiento constante al equipo y controla y evalúa que se esté llevando a cabo en los términos establecidos para implementar así las acciones correctivas necesarias.

En el tercer punto se identifican las fuentes de información para la elaboración del proceso, se estipularon las siguientes: páginas web de los establecimientos, páginas web donde se encontraran comentarios y calificaciones de los mismos y visita directa a las empresas para recopilar la información concerniente a la experiencia obtenida.

Después de contar con todos los datos recolectados, se ordena la información y se analiza montándola en tablas en las que se describen determinados atributos de cada establecimiento estudiado, para así tener una imagen más amplia y resumida de los criterios de evaluación establecidos. Posteriormente, se les da una valoración teniendo en cuenta la visita realizada y se sacan conclusiones y recomendaciones

Finalmente, se determinan las fortalezas y debilidades de cada establecimiento para que a partir de estas, se formulen propuestas propias que le den respuesta a las falencias encontradas para ofrecer un producto y servicio que se diferencie de la competencia.

La siguiente teoría en la que se basa la Repostería es la Administración de Operaciones, la cual se enfoca en los procedimientos que se llevan a cabo para la producción de bienes y servicios

dentro de la organización y busca que sean lo más eficiente posible para reducir tiempos y costos, para que así la ganancia sea más alta y los clientes estén más satisfechos con el producto que se les ofrece.

Con el fin de conocer de qué manera se pueden agilizar los procesos de producción se hace necesario recurrir a esta teoría, la cual busca eficiencia, rentabilidad y calidad, características primordiales que regirán todas las prácticas del negocio.

La aplicación de la Administración de Operaciones se ve reflejada en un proceso establecido por Lee Krajewski (2000) que como primera instancia tiene la selección de las estrategias, en este caso la principal es la diferenciación tanto de los productos y servicios ofrecidos, del resto de la competencia para que así, se prefiera el establecimiento dentro de una amplia oferta. A continuación, se determinan los procesos más eficientes mediante los cuales se lleva a cabo la producción, de qué manera se mejorarán, cuál es la tecnología que más conviene según sus características y las habilidades requeridas por el personal. También, se tienen en cuenta los objetivos referentes a la calidad para que se cumplan los estándares establecidos (p.5).

La capacidad, localización y distribución del negocio son aspectos claves para garantizar que las operaciones se realicen con los implementos necesarios, en un lugar rentable y de manera eficiente en cuanto a tiempos y movimientos. Por último, se toman las decisiones de operación que tienen que ver con la puesta en marcha del establecimiento en cuanto a la cadena de

suministro interna y externa, la demanda, la administración de inventarios, la planificación de personas y productos, las compras a realizar, los clientes meta y la asignación de recursos

En cuanto a Calidad Total, se puede definir como “la entrega de productos o servicios con excelencia y estabilidad para satisfacción plena de los usuarios mediante un proceso largo, paulatino y creativo en el tiempo fijado y en la cantidad o características señaladas [sic]” (Ramírez Cavassa, 2002, p. 11).

Según César Ramírez Cavassa (2002), para alcanzarla se deben involucrar a todos los actores de la compañía, los cuales deben controlar que exista calidad tanto en su etapa de desarrollo como de mantenimiento y de mejoramiento. Esto se logra cuando funciona armónicamente el proceso administrativo y en la medida en que las preferencias del consumidor, su nivel socioeconómico y la tecnología lo permitan y exijan. Asimismo, es importante crear una filosofía con manuales y modelos de programas, así como establecer auditorías y la aplicación del conocimiento de principios de calidad total, para que esta funcione dentro de la organización.

Este aspecto es uno de los pilares más importantes a implementar en todos los procesos y que será un factor diferenciador en la repostería para que todos los productos y servicios a entregar sean excelentes y oportunos. Se hace necesario el planteamiento de un modelo o una cultura de control que asegure el cumplimiento de todos los estándares de producción al contar con los recursos requeridos para alcanzar tal fin.

Los prestadores de servicio en este contexto son todos los empleados, principalmente los meseros y cajeros que tienen un contacto directo con los comensales. Deben contar con una excelente actitud y aptitud con el fin de satisfacer a los clientes y evitar una mala experiencia que difícilmente se pueda reparar. Este servicio debe ser personalizado y se debe hacer sentir única a cada persona.

Las cinco Fuerzas de Porter, fueron planteadas en su libro “Estrategia competitiva” (2008) y se aplican en el establecimiento para asegurar que tenga una rentabilidad sostenible en el tiempo al contar con una Ventaja Competitiva. Se definen como:

1. **Participantes potenciales:** el ingreso de nuevos competidores en el sector puede representar una amenaza para el establecimiento, ya que los costos podrían aumentar por una guerra de precios y asimismo, la participación en el mercado se podría ver reducida.
2. **Competidores de la industria:** se deben tener en cuenta a los competidores actuales que de alguna manera influyen en el negocio al fijar precios o al ofrecer productos similares a los propios y que tienen efecto en la participación en el mercado.
3. **Productos sustitutos:** son aquellos que pueden reemplazar a los que se ofrecen al brindar mayores beneficios en cuanto a satisfacción o precios, por esta razón se deben considerar en todo momento para diferenciar aún más el producto.
4. **Compradores:** ellos pueden obligarle a la industria u organización a bajar los precios, a mejorar la calidad, a ofrecer más productos o servicios o enfrentar a los rivales. Esto depende de su número, características, situación de mercado y del valor relativo de su compra.

5. Proveedores: ejercen presión cuando amenazan con subir sus precios o con desmejorar la calidad y el servicio de los productos que venden. Estos costos se podrían trasladar a la empresa y reducirían las utilidades.

Por último, se tiene en cuenta la Teoría Z que “sugiere que los individuos no separan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados” (Ouchi, 1982, p. 99).

Su teoría parte de la base que toda empresa tiene una cultura empresarial arraigada y estructurada contenida de actitudes, valores y creencias que conforma el clima organizacional. De ahí que el autor indica que para hacer eficiente a las personas y al mismo tiempo asegurar el éxito empresarial, es necesario resaltar el valor del recurso humano como estrategia empresarial a través de lo que él llamó los “*principios fundamentales de la teoría Z*” (1982), los cuales son la confianza, la intimidad y la sutileza.

En el establecimiento se pondrá en práctica la Teoría Z con el Recurso Humano, ya que es la principal fuerza de la empresa y de él dependerá el éxito o fracaso de la puesta en marcha de todos los procesos establecidos en la organización, como son la prestación de un servicio excelente y la producción de bienes que cumplan con todos los estándares de calidad. Por esto, se hace necesario darles un trato justo para que se sientan motivados y entiendan la importancia de realizar su trabajo correctamente.

Se busca que el personal empleado sea permanente con el fin de que tenga suficiente tiempo para adquirir experiencia y conocimientos amplios para ser promovido de cargo, tanto en su área de especialización como en las demás.

El liderazgo implantado es participativo y apoya constantemente al equipo brindándole una guía en lugar de una obligación. También, le delega a los colaboradores funciones importantes para que adquieran un sentido de responsabilidad y pertenencia, y se premian de manera justa y equitativa. De esta manera se espera lograr una mayor productividad y beneficios para la empresa y los trabajadores en general.

1.2 Marco Conceptual

En el planteamiento del Plan de Negocios para una repostería francesa en la Zona G, resulta importante desarrollar el concepto de “plan de negocios” como “herramienta seleccionada para realizar un proceso de planeación que permita al emprendedor escoger la mejor manera de alcanzar las metas y los objetivos determinados” (Alcaraz, 2006, p. xv). Siendo así que para la realización de este trabajo se toma este modelo como guía principal para concretar las ideas de una manera formal y estructurada que permitan el establecimiento de un modelo integral y viable

Seguidamente, dentro del proceso de definición de las características e identidad de la idea de negocio se establecen los bienes y servicios a ofrecer, a qué mercado apuntan y cuáles son los requerimientos de capital financiero, humano y tecnológico necesarios.

Un negocio en el campo de la actividad gastronómica debe ser interpretado como el análisis y evaluación de un proyecto competitivo de un emprendimiento existente o a desarrollar por una empresa en el mercado que permite maximizar la rentabilidad para un empresario y la plena satisfacción de la demanda (Aguirre, 2012, p. 5).

Dentro de la estructura establecida para el proyecto de una repostería francesa, se demarcan unas etapas de desarrollo para su proceso de planeación y puesta en marcha. Dicha estructura, que integra todo Plan de negocio, según La Guía Empresarial de Pastelería y Repostería realizada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial de México (2000), son:

- **El estudio de mercado** como proceso esencial para conocer las necesidades del mercado potencial y sus características, para que con base en el análisis de los resultados se plantee una repostería que resulte viable.
- **Las operaciones** que son todas aquellas actividades que se llevan a cabo en la elaboración de los bienes y servicios a ofrecer, que tienen como objetivo entregar un producto haciendo un uso eficiente de la tecnología, materias primas y recursos humanos.
- **Los equipos** como “herramientas, equipos e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración de productos y/o prestación de servicios de la empresa”. (Alcaraz, 2006, p. 136).
- **Las instalaciones** que describe la ubicación, tamaño y distribución del local donde operará la empresa de acuerdo a los equipos, volumen de producción, circulación de personal, almacenamiento de inventarios y seguridad.

- **El personal, estructura, organización, dirección y control** que consiste en determinar la estructura organizacional y proceso administrativo de la empresa, establecer los parámetros de contratación de personas y el marco normativo laboral, para definir la cantidad de personal necesaria, de acuerdo a las competencias y habilidades requeridas.
- **El marco legal** son las normas y leyes que rigen la operación de la repostería a plantear.
- **La administración financiera** como análisis contable para determinar el monto de financiación requerido para la puesta en marcha de la repostería y definición de políticas de efectivo y activo circulante.
- **La mercadotecnia** es el proceso de establecer el precio, promoción, distribución y venta de los bienes y servicios que ofrecerá la repostería para satisfacer la demanda. Además se crea el nombre de la empresa, su misión, logotipo e imagen que desea proyectar.

Asimismo, hay otros conceptos que no hacen parte del Plan de Negocios pero sí del tema de investigación y que deben definirse para que se comprenda plenamente qué se va a estudiar y cuál es su objetivo. Dichos conceptos son:

El concepto bajo el cual se va a concebir el término “repostería”, dentro del proyecto de una repostería francesa, es el de un establecimiento en el cual se ofrecen productos dulces como pastelería, bizcochería, chocolatería, etc. (Taylor & Taylor, 2001). Este tiene como características que es de dimensión pequeña y de precios medio-altos, el enfoque principal está dado en términos de calidad y, para el caso específico de este proyecto, basa sus recetas en las

técnicas de la cocina francesa y en el uso de ingredientes naturales. Los productos a los que se refiere son los que se obtienen tras la mezcla y transformación de ciertos ingredientes que componen un plato dulce y que se le venderán al cliente para su posterior consumo.

Los productos que se venden dentro del local tienen como principal factor diferenciador la innovación sobre la base de la calidad, siendo la innovación un concepto que se maneja dentro del negocio como el “proceso a través del cual la empresa genera nuevos, o significativamente mejorados, productos o procesos productivos o nuevas formas de comercialización u organización, con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles” (López Mielgo N. et al, 2007, p. 3). En la Repostería este concepto se aplica por medio de políticas gerenciales en aspectos como el sabor, presentación y empaque, técnicas, publicidad y diversificación.

En cuanto al sabor como elemento presente en los productos que se ofrecen dentro de la repostería francesa, se debe destacar que, siguiendo la política calidad de los productos, la clave se basa en respetar la intensidad de los sabores naturales de los ingredientes. Lo anterior, pues según Castañeda (2013), la tendencia actual en el manejo del chocolate y el azúcar es que ahora los sabores son más fuertes y amargos, con menos cantidad de azúcar y se contrastan con el sabor de las frutas que le da un toque suave y sutil a la preparación. Asimismo, las nuevas técnicas apuntan a que los sabores sean más naturales, con menos nivel graso y más frescos al paladar (p. 46-48).

Con el fin de satisfacer a un cliente cada vez más interesado en su salud y bienestar, el gerente general de Huevos Santa Reyes, Jaime Barajas, propone que:

En la pastelería actual, se muestran cada vez más productos funcionales que reducen las grasas saturadas e incrementan el uso de ingredientes integrales que aportan abiertamente bienestar en el cuerpo (...). Las principales innovaciones están en la producción de panes funcionales, el aumento en la variedad de sabores, texturas y decoraciones en tortas, pound cakes, postres, muffins o cups cake. (Castañeda, 2013, p. 46).

La presentación de los productos es sumamente importante, esta debe ser impecable, detallada, eficiente y organizada en vitrinas con la temperatura y humedad adecuada con una decoración acorde al tema, que en este caso es francés. Asimismo, se prefiere el uso de empaques biodegradables y se reduce al mínimo el uso de plástico con el fin de contribuir a la protección del medio ambiente.

Las técnicas innovadoras a emplear se basan en el empleo de materia prima orgánica y natural, las cuales tendrán una explicación más amplia en el capítulo cuatro.

Por último, se implantan estrategias que apunten a la innovación en publicidad como degustaciones al público y en los productos al diversificarse de manera concéntrica.

La calidad de los alimentos, se da al tener en cuenta todas las características perceptibles e imperceptibles que cumplen con los requisitos necesarios para satisfacer a los consumidores.

Según Martínez, González y Torre (2000, p. 18): “La calidad de un alimento se define como el conjunto de características que lo hacen agradable, apto y seguro al consumidor”.

Dentro de este concepto, entra la calidad gustativa, que es la que se percibe principalmente por el sentido del gusto y que consiste en apreciar los sabores, colores, texturas, temperaturas y demás componentes de cierto producto a través de las papilas gustativas. El anterior proceso tiene como objetivo encontrar el deleite en la combinación equilibrada de determinados ingredientes para así cumplir con las expectativas del cliente. Es un factor que juega un papel importante al momento de seleccionar los productos en la repostería, dado que es captada a través de los sentidos.

Afirma Martínez, González y Torre (2000, p. 21) que: “La evaluación sensorial es una disciplina científica utilizada para evocar, medir, analizar e interpretar aquellas características de los alimentos al ser percibidas por los sentidos”.

Otro componente del término “calidad de los alimentos”, es la calidad nutritiva, la cual se basa en la composición química propia del alimento y el aporte que este realiza al organismo (Martínez, González y Torre, 2000, p. 19). Este aspecto es esencial dentro del planteamiento de la repostería francesa, ya que dentro de las políticas de calidad se busca el bienestar de las personas a través de una alimentación sana y que incluya todos los nutrientes necesarios para que puedan llevar a cabo de manera óptima todas sus actividades cotidianas.

1.3 Marco Contextual

Se plantea ubicar el negocio en Colombia, en el Distrito Capital, Bogotá, específicamente en la Zona Gastronómica.

Actualmente en Bogotá existen establecimientos de alta categoría que se dedican a la fabricación y comercialización de productos de repostería francesa, siendo la Zona G el sector que concentra las reposterías más reconocidas de la ciudad. Además, la ubicación del sector concuerda con el perfil tanto de calidad como de accesibilidad que se necesita para satisfacer a un cliente objetivo de poder adquisitivo medio-alto y que disfrute del consumo de repostería de calidad y excelente servicio.

1.3.1 Aspectos generales.

Bogotá es el Distrito Capital de la República de Colombia, está ubicado al oriente de la Sabana de Bogotá. Como capital, Bogotá es el centro de todas las actividades político, económico, administrativo e industrial dado que es la sede de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial del país.

En cuanto a las condiciones geográficas se puede destacar que cuenta con una superficie de 1.775,98 km², se encuentra a una altura de 2.650 MSNM y su temperatura está entre 9°C y 22°C.

Se determinó que la ubicación inicial del negocio sería en la Zona G de la ciudad de Bogotá (al nororiente de la capital). Es un sector que está comprendido entre la carrera 4ta y la 7ma y entre las calles 68 hasta la 72. Recibió su nombre porque representa la zona gastronómica más importante y concurrida de la ciudad. Además, Colombia ha presentado un gran crecimiento en el sector gastronómico que además de aportar al PIB, genera una importante cantidad de empleos. Esto se debe al incremento del turismo y de la inversión extranjera, además de marcas que se han posicionado en el país, (<https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>).

1.3.2 Marco Normativo

Según la legislación colombiana, para que un establecimiento gastronómico permanezca abierto al público, debe cumplir con ciertos requisitos básicos. Con base en lo anterior, las reglamentaciones generales vigentes sobre el cual se va a fundamentar la creación y operación de la repostería francesa son:

- **Constitución de la empresa:** según la Cámara de Comercio de Bogotá, antes de crear la empresa se debe consultar que el nombre del establecimiento no esté ya registrado; así como la información de certificado de pago o no pago de derechos de autor; se debe cumplir con el concepto de uso de suelo, ubicación y destinación, así como con las condiciones de seguridad humana; se debe revisar la Clasificación de Actividades Económicas CIIU y por último, el procedimiento de expedición del NIT. Seguidamente, se debe expedir la matrícula comercial de

manera virtual a través de la página de internet de esta institución. Los documentos necesarios para registrarse como establecimiento de comercio son: original del documento de identidad, formulario del Registro Único Tributario, formularios disponibles de las sedes de la CCB, formulario Registro Único Empresarial y Social, carátula única empresarial y anexos y el formulario adicional de registro con otras entidades. El establecimiento de comercio debe estar conformado por la enseña o nombre comercial y las marcas de productos y servicios, los derechos del empresario sobre las invenciones o creaciones industriales o artísticas utilizadas en el establecimiento, las mercancías en almacén o en proceso de elaboración, los créditos y demás valores similares, el mobiliario y las instalaciones, los contratos de arrendamiento, el derecho a impedir la desviación de la clientela y a la protección de la fama comercial y los derechos y obligaciones mercantiles derivados de las actividades propias del establecimientos. (<https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>)

Al momento de realizar la constitución legal de la empresa, se tendrán en cuenta todos estos requisitos para que quede debidamente suscrita y se consultará cualquier cuestión relacionada a la Cámara de Comercio de Bogotá.

- **La Ley 1801 de 2016 (expedición del Código Nacional de Policía y Convivencia) que derogó la Ley 232 de 1995 (normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales):** la cual establece las condiciones necesarias para la convivencia en el territorio

nacional mediante el cumplimiento de deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas. En cuanto a las actividades comerciales, esta ley establece los requisitos para llevar a cabo actividades económicas en cuanto al uso del suelo, vigencia y objeto de la matrícula mercantil, comunicación de la apertura del establecimiento al comandante de la estación o subestación de Policía de donde este funciona, niveles de intensidad auditiva, cumplimiento de horarios establecidos, condiciones de seguridad sanitarias y ambientales determinadas en el régimen de Policía, pago de derechos de autor de obras musicales y prestación del servicio de baño a niños, mujeres en estado de embarazo y adultos de tercera edad, sean o no clientes.

Además, se enuncian los comportamientos que se encuentran relacionados a la seguridad, la tranquilidad, el medio ambiente y la salud pública que afectan la actividad económica. Se establecen también las medidas correctivas a aplicar en caso del incumplimiento de alguna de estas obligaciones que van desde la suspensión temporal de la actividad hasta la suspensión definitiva de la misma. (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=666619>)

La aplicación de esta ley resulta de gran utilidad en la repostería, ya que su cumplimiento garantiza que las operaciones comerciales se realicen de una manera adecuada, sin afectar a la comunidad en general ni al medio ambiente, sino por el contrario, propiciando un entorno de colaboración, bienestar y respeto. De igual manera, su conocimiento y correcto empleo, contribuye a evitar sanciones que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento.

- **Resolución 2674 de 2013:** establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos. A lo largo de toda la resolución y más específicamente en el capítulo VIII, se instauran las disposiciones correspondientes a restaurantes y establecimientos gastronómicos, las cuales deben ser cabalmente aplicadas en la repostería. Este capítulo trata sobre las condiciones generales y específicas en las que se deben elaborar los alimentos y bebidas, las cuales deben velar por proteger la salud y bienestar de las personas, al operar en condiciones adecuadas, así como manejar adecuadamente los residuos y disponer de los servicios sanitarios necesarios. De igual manera, las áreas de preparación deben cumplir con ciertos requisitos tanto en pisos, como en paredes y techos.

En cuanto a los equipos y utensilios empleados en el procesamiento, fabricación, preparación, envasado y expendio de alimentos, estos deben ser de materiales idóneos para cada tarea, además de permitir su limpieza y desinfección correspondiente. Asimismo, deben estar instalados y ubicados en una secuencia lógica de acuerdo al proceso productivo.

En lo que refiere a las operaciones de preparación y servido de alimentos, se dan las indicaciones de recepción y tratamiento de insumos, el almacenamiento de los mismos, las condiciones de sanidad que debe cumplir el personal que los manipula, así como los procedimientos a llevar a cabo con los alimentos y bebidas a servir y con los utensilios empleados para tal fin.

El personal manipulador de alimentos también debe cumplir con ciertos requisitos de salud, educación y capacitación, limpieza e higiene personal, vestimenta y hábitos, con el fin de garantizar la inocuidad de los mismos.

Todas las operaciones de manejo de alimentos deben llevar estrictos controles de calidad e inocuidad, con el fin de prevenir cualquier riesgo para la salud. De igual manera, se debe contar con un Plan de Saneamiento para prevenir la contaminación de los alimentos, el cual debe ir por escrito y debe incluir procedimientos, cronogramas, registros, listas de chequeo y responsables de los procedimientos de limpieza y desinfección, manejo de desechos sólidos, control de plagas y abastecimiento o suministro de agua potable.

(<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54030>)

Esta resolución es de gran importancia dentro del proyecto, ya que brinda las pautas necesarias para una inocua manipulación de los alimentos, no solamente a nivel operacional, sino estructural, instrumental y de capital humano, lo cual encamina la organización a brindar productos de calidad, aspecto pilar en el presente Plan de Negocios.

- **Normas ISO 9000:2000:** son los requisitos mínimos que debe contener el Sistema de Gestión de Calidad de una organización y su funcionamiento, para asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Las normas relacionadas con la calidad son: ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios (términos relacionados con la calidad y lineamientos generales para los Sistemas de Gestión de la Calidad), ISO 9001: Sistemas de

Gestión de la Calidad – Requisitos (requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad), ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la Mejora del desempeño (orientaciones más avanzadas que la ISO 9001) y la ISO 9001 del 2000 (enfoque orientado a procesos). Los principios de gestión de la calidad son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En el presente negocio es primordial contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de asegurar que el desarrollo de todas las actividades y la entrega de bienes sean consistentes, estandarizados y que sobrepasen las expectativas de los clientes. Para lograr tal fin, se apoyará en estas normas, las cuales indican las etapas para la creación de este sistema: como primer punto se deben determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas, seguidamente se establece la política y objetivos de la calidad de la organización como punto de referencia para dirigir la organización, se determinan los procesos, las responsabilidades y los recursos necesarios para el logro de estos objetivos, se establecen y aplican los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso, se determinan los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas, y por último, se establece y aplica un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad que contribuye a aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos.

La Alta Dirección es la encargada de realizar lo enunciado anteriormente y debe involucrar a todo el personal para asegurar su cumplimiento, además debe brindar las herramientas y recursos necesarios, además de decidir sobre las acciones de mejora. Es necesario documentar todo lo referente a la calidad, con el fin de comunicar su propósito, capacitar al personal, estandarizar los procesos, así como servir de evidencia y facilitar la evaluación de la eficiencia e identificar oportunidades de mejora. (<https://pastranamoreno.files.wordpress.com/2010/10/norma-internacional-iso-9000-2000-gestion-de-la-calidad.pdf>)

- **Normas Técnicas Sectoriales para establecimientos gastronómicos:** son una serie de pautas que brindan soporte para incrementar la competitividad del sector logrando así, una mejor calidad en los productos y servicios ofrecidos. En cuanto a establecimientos gastronómicos se aplicarán las siguientes:

- NTS-USNA 001: Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción, 2015.
- NTS-USNA 002: Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos, 2015.
- NTS-USNA 003: Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad, 2016.
- NTS-USNA 004: Manejo de recursos cumpliendo con el presupuesto y el plan de trabajo definido por el establecimiento gastronómico, 2016.
- NTS-USNA 005: Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos, 2003

- NTS-USNA 006: Actualización, infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica, 2012.
- NTS-USNA 007: Normas sanitarias de manipulación de alimentos, 2017.
- NTS-USNA 008: Actualización, categorización de restaurantes por tenedores, 2009.
- NTS-USNA 009: Seguridad industrial para restaurantes, 2007.
- NTS-USNA 011: Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes, 2012.

(http://www.mincit.gov.co/publicaciones/1395/nts_-_establecimientos_gastronomico)

Estas enuncian un objetivo determinado (que es diferente en cada caso dependiendo de su campo de aplicación), el alcance (hacia quién(es) está dirigida), los términos y definiciones empleados en la norma, los requisitos para el cumplimiento de la misma y la legislación vigente sobre la cual se apoya.

Cada una de estas normas se enfoca en un determinado aspecto, pero todas tienen la misma finalidad que es fomentar la calidad en los establecimientos gastronómicos, brindando una serie de lineamientos que sirven de guía para alcanzar tal fin. Es por esta razón que se aplicarán en la repostería al ser un complemento de las demás normas estudiadas y que servirán para que el negocio prospere y sea responsable socialmente.

- **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST):** “es el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, con el objetivo de anticipar,

reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo” (<https://www.isotools.org/2016/09/06/consiste-sistema-gestion-la-seguridad-salud-trabajo-sg-sst/>). Busca mejorar las condiciones y el ambiente laborales, así como la salud en el trabajo, con el fin de promover el bienestar físico, mental y social de los colaboradores.

Dentro de la repostería, la Dirección planificará, implementará, verificará y mejorará este Sistema con la participación de los empleados. El gerente debe velar por la protección de la seguridad y la salud de los mismos, apegándose siempre a la normatividad vigente, debe además divulgar e integrar la Política de Seguridad y Salud en el trabajo con los responsables asignados, definir y asignar los recursos necesarios para su cumplimiento, así como gestionar y prevenir los riesgos laborales. Los trabajadores deben procurar cuidar e informar su estado de salud, así como seguir los reglamentos establecidos en el Sistema de Gestión en el Trabajo, informar sobre los peligros y riesgos a los que se encuentran expuestos y participar en capacitaciones sobre el tema. Todos los documentos elaborados deben registrarse de manera escrita.

Esta normatividad es sumamente importante porque contribuye al cuidado del recurso humano dentro de la organización, sin el cual no se podrían llevar a cabo muchas de las actividades para las que son indispensables, además de servir de guía para proveerles unas condiciones de trabajo idóneas que no perjudiquen su seguridad ni su salud.

2. Capítulo 2: Configuración del negocio

2.1 Estudio de mercados

2.1.1 Objetivo.

Identificar los gustos y preferencias de la demanda potencial para la Repostería Francesa a plantear, para así generar una propuesta de negocio que logre satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

2.1.2 Metodología del estudio de mercado.

La metodología a emplear es la cualitativa que se define como “la utilización de la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, 2006, p.8).

Esta se ve reflejada en la búsqueda de información y datos tanto en las personas, como en el entorno y en la bibliografía de manera subjetiva.

Hay una interacción estrecha con los encuestados para identificar y comprender sus exigencias en cuanto al tipo de producto y de servicio que esperan obtener de un establecimiento y de esa forma, crear una propuesta que les dé la respuesta más satisfactoria.

No obstante, se emplearán algunas técnicas de la investigación cuantitativa, definida como “la recolección de datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis

estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, 2006, p.5). Esto se dará principalmente al momento de procesar ciertos datos numéricos que arroje la investigación de mercados, para confirmar la viabilidad del modelo de negocio propuesto.

2.1.3 Tipo de fuentes.

2.1.3.1 Fuente Primaria.

- Información Documental: “Revisión de la Literatura, mediante la cual se consulta, extrae y recopila la información relevante sobre el problema a investigar”. (Cortés & León, 2004, p. 17)
 - Bibliografía que sea consultada.
 - Proyectos de que se relacionen con el tema de plan de negocios.

2.1.3.2 Fuente Secundaria.

- Observación directa: “Técnica que consiste en tomar contacto directo, si esto es posible, con el objeto de investigación a fin de observarlo y registrar la información pertinente”. (Ortiz, 2004, p. 121)
 - Visita a reposterías que sean competidores potenciales.
 - Información del sitio web de las reposterías.

- Encuestas estructuradas al cliente potencial de la repostería: “[...] técnica que le posibilita descubrir los componentes de los mundos de sus participantes” (Cortés & León, 2004, p. 36)

2.1.4 Técnicas de recolección de información.

- Observación directa
- Encuestas estructuradas a clientes potenciales
- Exploración e interpretación de la bibliografía

2.1.5 Análisis Descriptivo.

A la información recolectada se le aplicará el Análisis Descriptivo que por medio del Método de Estadística Descriptiva se logrará organizar, analizar y resumir los datos obtenidos, y con base en ello se sustentará el Plan de Negocios. Además, para estructurar y argumentar el Proyecto de Grado se establecieron los métodos de pensamiento:

- El método de Inferencia inductivo y deductivo: herramienta lógica para buscar la verdad científica en relación con el mundo (Núñez, M., 2008).
- Analítico y sintético: es tomar una postura crítica para estudiar el objeto de forma holística e integral (Núñez, M., 2008).

2.1.5.1 Tamaño de la muestra.

Método de selección de la muestra probabilística

Siendo la encuesta la herramienta utilizada para realizar la investigación, se decide emplear el método de Muestreo Aleatorio Simple para determinar el tamaño de la muestra representativa. Este método se caracteriza porque requiere de información primaria; además, su diseño consiste en que toda la muestra tiene la misma probabilidad de ser seleccionada de forma aleatoria, de una población previamente establecida.

A través de este método, se sustenta la investigación por medio de la recolección de información en datos estadísticos sobre la frecuencia en que las personas consumen productos de pastelería, panadería o repostería. Asimismo, permite recopilar y estudiar la información sobre los gustos, las preferencias y demás datos necesarios de la población colombiana.

Con base en la recolección e interpretación de los resultados, se hace un informe que facilita la toma de decisiones sobre las características de productos y servicios que se ofrecen dentro de la Repostería francesa, como también sobre las estrategias que se implementen.

Fórmula

Para ello se usa el modelo básico de población infinita cuando se estima la variación. El cálculo de la muestra entonces se realiza teniendo en cuenta:

$$n = \frac{z^2 * S^2}{E^2}$$

nivel de confianza estandarizado
 varianza
 error en unidades
 tamaño de la muestra representativa

En este modelo básico, la población de la investigación es infinita, esta característica se cumple cuando el tamaño de la muestra es superior a 5.000. Con base en el número de viviendas de estratos socioeconómico 4, 5, y 6 extraído del informe de la Dirección de Información, Cartografía y Estadística de la Secretaría Distrital de Planeación sobre la “Población, viviendas y hogares por estrato socioeconómico” del 2011, y delimitando las locaciones de Bogotá entre Usaquén, Chapinero, Santa Fe, Fontibón, Engativá, Suba, Barrios Unidos, Teusaquillo y La Candelaria se obtuvo un tamaño de muestra de 373.553 personas. Por otro lado se estima la variación, cuando se pretende conocer el promedio del consumo de la muestra representativa en productos de repostería, pastelería o panadería.

Una vez establecido lo anterior, se hizo necesario realizar una prueba piloto con las 30 primeras encuestas para así establecer la frecuencia de consumo:

¿Cuántas veces consume usted productos de repostería francesa?

Tabla 1. Encuesta de la prueba piloto

Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Annual
52	12	4	2	1

Persona	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Veces	12	52	52	52	52	4	4	52	12	52	12	2	12	52	2	4	2	52	12	52	52	52	12	52	52	52	12	52	4	12

Ficha Técnica		DEMANDA	
Población	373553	Población	373553
Nivel de Confianza Probabilístico	80%	Promedio de consumo de la muestra representativa	13,97
Nivel de Confianza Estandarizado	0,841621234	Demanda de postres franceses/veces	5217290
Error (%)	6%	Promedio de los consumidores de los productos	13,97
Promedio Prueba Piloto	13,97		
Error (unidades)	84%		
Varianza	106,72		
n= tamaño muestra representativa de la población	108		

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido el tamaño de la muestra y realizado el formato de la encuesta, se procede a aplicar 110 encuestas en Bogotá con el fin de conocer e identificar los gustos, hábitos de compra, comportamiento y demás aspectos del mercado meta de la repostería.

(Ver Anexo 1: resultados e interpretación de las encuestas)

2.1.6 Perfil del cliente objetivo.

La repostería está dirigida a aquellas personas que se encuentren en las localidades aledañas a la Zona G y que estén dispuestas a desplazarse a la misma para consumir este tipo de alimentos, ya sea por gusto o interés. Este negocio, está dirigido a jóvenes y adultos que sean de estrato 4, 5 y 6 y que estén dispuestos a disfrutar de este tipo de productos, calidad y servicio.

Los clientes del restaurante son aquellos consumidores considerados como finales, dado que se pretende que consuman los productos dentro del local, sin intervención de intermediarios, ya que se busca brindar un servicio único y efectivo al nicho de mercado establecido.

2.1.7 Análisis de la competencia.

A partir del estudio realizado a las distintas reposterías consideradas competencia potencial (La Folie, Harry's Bakery, Philippe, Myriam Camhi, Jacques, La Pastelería francesa y Marie Antoinette), se evaluaron los aspectos de ambiente/decoración, producto, precio, tecnología empleada, señalización del establecimiento, carta, vajilla, clientes objetivos y servicio. Tras analizar la información de cada establecimiento, se detectaron los puntos fuertes, que sirven como guía y ejemplo para aplicar, los puntos débiles, para conocer las falencias a mejorar, y se establecieron unas conclusiones o recomendaciones en las que se fundamentará la propuesta de negocio.

Lo anterior se llevó a cabo mediante una visita como comensal a cada uno de estos establecimientos, en la cual se probaron distintos productos ofrecidos y se realizó una observación a cada uno de los atributos a examinar con su respectiva documentación. Posteriormente, se organizó y registró en tablas la información por aspecto evaluado, esta se analizó y finalmente, se anotaron los resultados que sirvieron como base para establecer oportunidades.

La investigación completa se encuentra en el *Anexo 2. Análisis de la competencia*.

A continuación se enuncian los principales puntos fuertes y puntos débiles encontrados por aspecto evaluado y una propuesta de mejora a emplear en el presente Plan de Negocios.

AMBIENTE/DECORACIÓN		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PROPUESTA DE MEJORA
Buena iluminación	Poco énfasis en la comodidad del comensal y en ocasiones la temática era incoherente con el tipo de productos ofrecidos.	Se usarán sofás y sillones de materiales de calidad y resistencia para brindarle comodidad a los comensales. Además, se procurará una adecuada concordancia entre la decoración del establecimiento y los productos ofrecidos. En este caso se buscará crear un ambiente que evoque el espíritu francés clásico y refinado impreso en cada plato y que es la esencia de este establecimiento.
Música lenta, relajante y a un volumen adecuado		
No se encontraron malos olores		
PRODUCTO Y PRECIO		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PROPUESTA DE MEJORA
Empaques de tamaño adecuado y con una decoración atractiva.	Poca variedad de productos	Se buscará ofrecer una variedad adecuada de productos, sin tener una oferta muy extensa pero tampoco muy corta, se hará más énfasis en la calidad que en la cantidad, además de sabores equilibrados en cuanto a la cantidad de dulce empleado. En todo momento se contará con disponibilidad de todos los productos ofrecidos para evitar algún tipo de descontento entre los clientes. De igual manera, se contará con vitrinas que se ajusten a la oferta y se estandarizará el tamaño de las porciones. Los precios irán de acuerdo a la receta estándar, buscando siempre que cubran los costos y gastos y que sean proporcionales a los bienes y servicios entregados.
Adecuada temperatura de presentación	Poca disponibilidad de productos	
Buena relación costo/beneficio	Vitrinas desproporcionales a los productos que contenían	
Sabores equilibrados	Inconsistencia en los tamaños de las porciones (algunas eran más grandes que otras)	
Precios consistentes con la calidad de los productos	Algunos productos eran muy dulces	
TECNOLOGÍA EMPLEADA		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PROPUESTA DE MEJORA
Tecnología adecuada para el tipo de establecimiento (computador con software, datáfono, caja registradora, cámara de seguridad, alarma de seguridad, equipo de sonido, neveras, hornos, cafetera, batidoras, licuadora, entre otros)	Como tal no se detectaron puntos débiles, ya que todas las reposterías contaban con la tecnología necesaria para la producción de este tipo de alimentos dependiendo de su nivel de producción y para una eficiente prestación del servicio.	A través de las visitas a las reposterías, se pudo tener una idea del equipo y maquinaria básicos para la producción. Aunque el tamaño, la capacidad y la marca de estos variaban, sirvieron como base para realizar una investigación más profunda de la tecnología idónea a emplear, que en este caso puede ser superior a la ya conocida, con el fin de maximizar la eficiencia de todos los procesos rutinarios.
SEÑALIZACIÓN		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PROPUESTA DE MEJORA

Contaban con avisos que indicaban la prestación del servicio de WiFi, los tipos de tarjetas que recibían, la salida de emergencia y si el área era libre de humo de tabaco.	En algunos establecimientos no se indicaba el nombre del producto, los ingredientes, ni el precio.	Además de contar con toda la señalización indicada por la ley, se identificarán adecuadamente los productos ofrecidos indicando su nombre, principales ingredientes y precio. Asimismo, habrá un tablero en el que se pondrá la carta e información adicional sobre el establecimiento, como datos de interés, promociones, descuentos y demás.
	Falencias en cuanto a señalización de seguridad e higiene	
	No en todos los establecimientos habían tableros informativos sobre la oferta	
CARTA		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PROPUESTA DE MEJORA
Buena combinación de colores	En algunas establecimientos solamente había carta de productos salados, no de repostería	Se pretende crear una carta de un material resistente y de calidad, esta debe ser el reflejo del establecimiento así que dará sensación de elegancia. Tendrá una decoración sobria, con colores vivos y coherentes entre sí y con la repostería, y se empleará una caligrafía legible y de un tamaño apropiado. Su orden será lógico y los productos se organizarán por categorías (postres, bebidas calientes y bebidas frías). Además, se nombrarán los ingredientes de cada producto, observaciones adicionales y su correspondiente precio.
Adecuada fuente de letra y tamaño	Empleo de materiales poco resistentes y llamativos. Cartas muy simples	
Organización y buena distribución	En algunas cartas no se describía el producto ni sus componentes	
VAJILLA		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PROPUESTA DE MEJORA
Manejo de vajilla blanca de porcelana y cristalería variada	Mucha simplicidad	Se empleará una vajilla de buena calidad, de color blanco con alguna decoración sobria, ya que así se puede apreciar mejor el producto y no se opacan los colores del mismo. Esta será variada y se adaptará a los requerimientos de tamaño, forma o contenido de cada producto, también se marcará con el nombre y/o logo de la repostería.
Un establecimiento tenía vajilla personalizada (marcada con el nombre del lugar)		
CLIENTES		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PROPUESTA DE MEJORA
Alta rotación	Como las reposterías estudiadas son en general reconocidas, no se detectaron debilidades en cuanto a la asistencia de clientes ni su consumo. Por el contrario, los resultados fueron	Se podría apuntar a un mercado de clientes con una capacidad de gasto alta, con el fin de que consuman una mayor cantidad de productos y más frecuentemente. De igual manera, los precios podrían ser un poco más altos y este tipo de clientes estarían dispuestos a pagarlos, siempre y cuando la calidad sea muy alta y se cumplan sus expectativas. No se pretende tener una rotación muy alta, ya que se creará un ambiente que permita a los
Nivel adquisitivo medio-alto		
Grupo familiar, de amigos y ejecutivo.		

Consumo de postre y café	alentadores y se pudo tener una idea del mercado potencial	comensales relajarse y quedarse una mayor cantidad de tiempo ya sea disfrutando un café solos, en una reunión de trabajo o en un evento tanto familiar, como entre amigos.
SERVICIO		
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PROPUESTA DE MEJORA
Buena presentación de los meseros.	Inconsistencias en la prestación del servicio.	Se velará por siempre prestar un excelente servicio a los clientes por parte de todo el personal, este debe estar estandarizado y de una calidad superior. Se debe no solamente satisfacer a los clientes, sino sobrepasar sus expectativas y darle solución a sus requerimientos. El servicio será a la mesa y debe ser oportuno. Todo el personal debe tener pleno conocimiento de los productos ofrecidos y se capacitará constantemente. De igual manera, se tendrán en cuenta todas las sugerencias de mejora y se buscará en un futuro prestar una mayor cantidad de servicios adicionales, como venta por internet, domicilios y catering, los cuales contarán siempre con el mismo grado de calidad que caracteriza a la empresa.
Conocimiento de los productos ofrecidos por parte del personal	En algunos establecimientos no había servicio a la mesa.	
Servicios adicionales como catering y domicilios.		

Se puede decir que tras haber analizado cada uno de los aspectos enunciados, se tiene una guía sobre las características que debe tener el negocio para enfrentar a la competencia potencial y lograr así ser una compañía rentable. Es necesario que exista concordancia y coherencia entre los productos y servicios ofrecidos y el precio cobrado por lo que se le está entregando al comensal.

Se encontró que los precios cobrados por parte de las reposterías francesas de categoría media (La Folie, La Pastelería Francesa de La Candelaria y Marie Antoinette) no eran muy elevados y el gasto promedio de un postre y una bebida oscilaba entre \$7.000 y \$10.000. En los establecimientos de mayor categoría (Harry's Bakery, Philippe, Myriam Camhi y Jacques), los precios son más altos y el gasto promedio de un postre y una bebida se encontraba entre \$13.000 y \$18.000. Lo anterior, se debe a distintos factores: como ya se había mencionado en el análisis de puntos débiles y fuertes, el ambiente y la decoración juegan un papel sumamente importante,

ya que son la primera impresión que recibe el cliente potencial al ingresar al establecimiento y esta influye en la percepción que este tiene sobre la calidad de los productos y servicios. Si hay malos olores, suciedad, desorden, decoración incoherente con la temática, muebles o pintura en mal estado, etc., es probable que el comensal no regrese o que decida no consumir productos en el lugar y que posteriormente haga comentarios poco favorables a otros clientes potenciales. En cambio, si el ambiente es agradable y denota un alto grado de calidad, es muy probable que se genere una venta, un posible regreso y buenos comentarios sobre el establecimiento.

Otro factor de importancia es el producto que se ofrece. En los establecimientos con precios más elevados, hay una mayor calidad en la materia prima empleada, esto se evidencia en la textura de los alimentos, los sabores y los ingredientes que visiblemente son más costosos (como nueces, ciertos licores, frutas fuera de temporada, etc.). Además de la presentación de cada plato y las combinaciones inusuales que llevan todo un trabajo de investigación y conocimientos que son altamente valorados. Aunado a esto, las personas tienen en cuenta el beneficio que le pueda ofrecer ese producto, como puede ser satisfacer un gusto personal, probar un nuevo ingrediente y/o combinación o, como en el caso de Philippe, poder comer un postre que no altere en nivel de azúcar en la sangre y que sea un alimento funcional.

La tecnología empleada también es un factor influyente al momento de cobrar determinado precio por los productos de una repostería francesa. Esto se debe a que hay postres y bebidas que requieren del empleo de cierto grado de tecnología para su preparación y también para cumplir

con el volumen de producción necesaria. De igual manera, para la prestación del servicio, manejo de información y control de ventas, es necesario contar con ciertos aparatos que faciliten estas funciones, como son computadores, datáfonos, softwares especializados, entre otros. Es así como se establece una relación entre el grado de desarrollo de la tecnología empleada y el precio cobrado por los productos y servicios ofrecidos.

Los siguientes factores que intervienen en el establecimiento de precios tienen que ver con la señalización, carta y vajilla. La señalización es un indicio de que la empresa está al tanto de toda la normatividad relacionada y que vela por la seguridad de sus clientes internos y externos, además de brindar información de interés como precios y composición de los productos. La carta es el medio de presentación de los productos ofrecidos y refleja la esencia de la repostería, a través de ella se emite cierto grado de calidad. Debe ser legible, organizada, limpia e informativa, además de estar hecha de materiales resistentes e ir acorde a la temática del lugar. La vajilla también demuestra calidad en un establecimiento, es sobre la cual se presentan físicamente los productos y es importante que sea compatible, funcional, limpia, resistente y que tenga una decoración sobria. Los anteriores elementos, aunque parezcan poco importantes, son detalles que hacen parte de la experiencia de los comensales y que deben ser tenidos en cuenta, ya que contribuyen a sobrepasar las expectativas de los clientes.

El siguiente factor a analizar son los clientes hacia los cuales está dirigido el negocio. Se encontró que en la mayoría de reposterías francesas estudiadas, se apunta a un mercado de poder

adquisitivo medio-alto, lo cual indica que exigen cierto grado de excelencia en cuanto a la prestación de servicios y productos. Es necesario que todas las actividades del negocio estén dirigidas a sobrepasar las expectativas de este tipo de clientes, ya que de ser así, están dispuestos a pagar los precios establecidos y a recomendar la repostería a más personas, ampliando así la participación en el mercado en que se opera.

Finalmente, se considera el servicio como un factor determinante al momento del establecimiento de precios, debido a que es cómo el comensal percibe que se le atendió, es el eje fundamental de la experiencia que se vive al asistir a este tipo de establecimientos. Se halló que en las reposterías francesas de mayor categoría estudiadas, había una mayor cantidad de personal con mejor presentación que en las de menor categoría, el servicio por parte de ellos era amable y atento y a la mesa, no obstante, en algunos casos era demorado y poco consistente. Lo cual demuestra que en este caso, el servicio no fue determinante para el consumo de productos, sino probablemente la trayectoria y reputación de lugares como Myriam Camhi y Philippe. Sin embargo, se insistirá en que en la repostería del presente trabajo, se cuente con un servicio excelente en todos los aspectos.

A modo de conclusión, se puede decir que al tener una referencia de los precios cobrados por las distintas reposterías francesas estudiadas y tras haber realizado un análisis de los factores que intervienen en el establecimiento de estos, es posible fijar los propios teniendo en cuenta que para lograr utilidades se debe ofrecer un excelente servicio y productos de muy alta calidad,

además de los factores considerados anteriormente, para que de esta manera, el mercado objetivo se encuentre satisfecho y cada vez se obtenga una mayor participación en este. Asimismo, como se trata de una repostería francesa de alta categoría, se requiere una gran inversión en adecuaciones, tecnología y materia prima, así que es necesario que esto se vea reflejado en el precio a cobrar y que los clientes potenciales estén dispuestos a pagarlo al transmitirles una experiencia superior, teniendo en cuenta la atención a cada uno de los detalles que componen la prestación de un servicio, no solamente a los productos que se ofrecen, sino a todas las variables que influyen en la percepción de calidad.

2.2 Operaciones

2.2.1 Objetivo.

Determinar las operaciones rutinarias que se desarrollarán en la Repostería Francesa, con el fin de establecer las actividades diarias que aseguren el cumplimiento de los estándares de producción, así como las buenas prácticas de manufactura que garanticen la inocuidad de las materias primas y del producto terminado.

2.2.2 Operaciones rutinarias.

Es la secuencia de actividades básicas que se realizarán diariamente en el área de producción dentro del establecimiento. Este diseño permite estructurar y determinar la capacidad del proceso productivo.

De acuerdo al Chef Jaime Alzate en su libro “*Administración y Costos de Cocina*” (2007), indica que los preparativos para la producción de alimentos se dividen en los siguientes pasos:

Compras: al momento de llevarlas a cabo, se debe seleccionar un proveedor que ofrezca calidad, voluntad para trabajar de común acuerdo, idoneidad técnica, localización geográfica conveniente y precios razonables.

Para definir la cantidad de materia prima a comprar se debe tener en cuenta la política de compras, que en este caso se ajustará a un establecimiento pequeño, con una capacidad de almacenamiento limitada y con una capacidad de pago restringida. Asimismo, se debe tener en cuenta la proyección del volumen de ventas para el periodo de tiempo determinado y asimismo, el tamaño de las porciones que se van a servir.

Recibo de mercancías: esta operación tiene como finalidad verificar que la calidad, cantidad, precio y especificaciones de la materia prima recibida concuerde con la que se pidió a los proveedores, para así despacharla al almacén (productos no perecederos) o a la cocina (productos perecederos) según corresponda.

Tras haber realizado el anterior proceso, se generará la información necesaria para llevar estrictos procesos de control. Esta tiene que ver con las facturas de cada producto y el registro de los inventarios en Kardex.

Almacenamiento: se define como “la debida conservación, control y despacho de alimentos y bebidas suministrados por recibo” (Scheel, 1986, p. 91). Consiste en recibir la mercancía que ha llegado, llevar los controles de existencia correspondientes, despachar la materia prima al centro de producción cuando la requiera y solicitar materia prima cuando sea necesario.

Los aspectos a tener en cuenta para un correcto almacenamiento, son:

- Seguridad: control que se ejerce sobre los inventarios al mantenerlos bajo llave, en un lugar visible y bien iluminado
- Calidad: hace referencia a los cuidados necesarios para preservar los productos
- Registros: datos del producto que permiten llevar un inventario de la cantidad y valor de las materias primas, con el fin de contar con un stock suficiente para el giro del negocio.

Conservación de los alimentos: esta se realizará con una correcta higiene tanto del almacén como del personal que los manipule, almacenamiento a la temperatura y condiciones necesarias y la rotación adecuada del inventario. De esta forma se mantendrán las características propias de cada alimento dependiendo de sus necesidades de conservación.

Se hace esencial contar con el equipo adecuado que facilite la preservación y control de la mercancía como pueden ser congeladores, refrigeradores, estantes, etc.

Producción y control de comidas: son aquellos procedimientos y técnicas culinarias mediante las cuales se manipulan las materias primas para convertirlas en un producto terminado.

Asimismo, son los métodos mediante los cuales se controla que lo despachado se consuma en lo que corresponda para medir correctamente el costo de materia prima consumida.

En cuanto al proceso de producción de comidas, se debe realizar primero una adecuada planeación del volumen de ventas, con el fin de determinar la cantidad de materia prima a comprar. Se debe controlar que lo comprado se emplee eficientemente para evitar al máximo los desperdicios, esto se logra cumpliendo lo propuesto por la receta estándar de las preparaciones, además de garantizar que los platos ofrecidos contengan siempre la misma cantidad.

Los métodos de control de producción que empleará la Repostería se basan en los propuestos por Scheel (1986). El primero consiste en supervisar que los alimentos producidos cuenten con las características de calidad, cantidad y presentación ofrecidas a los consumidores. Seguidamente, se verifica que el servicio prestado sea adecuado. Luego se vigila que el tratamiento de materia prima siga los parámetros de control, higiene y conservación al momento de ser manipulada. Posteriormente, se observa que los productos despachados de la cocina se consuman por los demandantes y finalmente, se revisa que las comandas provengan de los comensales.

Control de ventas: consiste en asegurar que todos los productos que se le entregan al cliente para su consumo, sean facturados para así intercambiar los recursos correspondientes. Los cajeros son los responsables de la adecuada facturación de los productos y de la posterior captación del dinero en sus distintas formas. En esta factura se indica cada producto consumido con su precio correspondiente y un número que facilite el seguimiento de cada una.

A partir de esta información, se realizará un reporte diario para conocer el total de ventas por producto, su costo y el movimiento de inventario, datos que servirán como estadísticas para controlar lo que se produce y se vende.

Control de costos

Consiste en contrastar el inventario físico que se reflejará en el Balance General así como en medir los costos y gastos en los que se incurra.

Como la Repostería es una empresa de Alimentos y Bebidas, no contabiliza los productos en proceso ni productos terminados, ya que todo lo que produce se consume inmediatamente, así que el costo de venta es la materia prima consumida.

De esta forma se determina el saldo de inventario que se contrasta con el inventario físico para hacer los ajustes necesarios por faltantes o sobrantes. Este saldo se emplea luego para determinar el costo bruto de alimentos y bebidas que representa el consumo de materia prima.

2.2.3 Calidad en procesos y productos.

La calidad en la Repostería hace referencia al cumplimiento de los estándares, normas y políticas establecidas en todos los procesos que se llevan a cabo para la producción de los productos y para la prestación del servicio. Con esto se busca satisfacer y sobrepasar las expectativas implícitas y explícitas del cliente.

Para tal fin se implementará un Sistema de Aseguramiento de Calidad, que son aquellas acciones encaminadas a brindar confianza en que se cumplirán todos los estándares propuestos durante el proceso de producción. Incluye el diseño, planeación, producción, embalaje, almacenamiento, distribución, servicio posventa, técnicas estadísticas de control del proceso y capacitación del personal. (Secofi, 2000, p. 45). En este se precisará la misión y objetivos del establecimiento para que sean conocidos por todo el personal y reconozcan la importancia de mantener un alto grado de calidad. También se plantearán las estrategias pertinentes y los modelos de aseguramiento de calidad para que todos los niveles sigan las políticas que conducen a alcanzarla.

Una vez se han cumplido estos requisitos, se buscará la certificación ISO-9000 que le dará una mayor credibilidad a la empresa frente a los clientes y proveedores.

2.3 Instalaciones

2.3.1 Objetivos.

Seleccionar la ubicación adecuada del local, ya que es uno de los factores más importantes para la determinación del éxito o fracaso del negocio porque de ella depende la facilidad de acercamiento a clientes y a proveedores. De igual manera, se determinara la distribución interna de las áreas de manera que facilite el flujo de procesos y de personas en la Repostería.

2.3.2 Localización.

La localización de la Repostería Francesa será en la Zona G de la ciudad de Bogotá. Actualmente no se cuenta con una ubicación específica del local, ya que lo que se pretende inicialmente con este Plan de Negocios es evaluar y determinar su viabilidad en este sector. Se aspira a que, cuando se haga realidad la puesta en marcha de este negocio, se encuentre situado en un espacio que cumpla con los requisitos de área y distribución contempladas en los Planos de la Repostería (Ilustración 2). Si el tamaño y las proporciones del local no son iguales a las del plano establecido, se realizarán las modificaciones necesarias con el fin de adaptarlo siempre y cuando estas estén encaminadas a un funcionamiento eficiente de las labores rutinarias.

El emplazamiento de la repostería se realiza teniendo en cuenta los siguientes factores:

Proximidad al mercado: el perfil del cliente potencial que se ha determinado se encuentra concentrado en este sector de la ciudad, ya que tradicionalmente se ha designado como la Zona Gastronómica, que es el lugar de ubicación de diferentes establecimientos gastronómicos de variadas tendencias y orígenes. Teniendo en cuenta que la zona está rodeada por excelentes hoteles, se ha convertido en una de las más visitadas por turistas que acuden a ella para deleitar sus paladares con las excelentes cartas que ofrecen los establecimientos que allí se localizan.

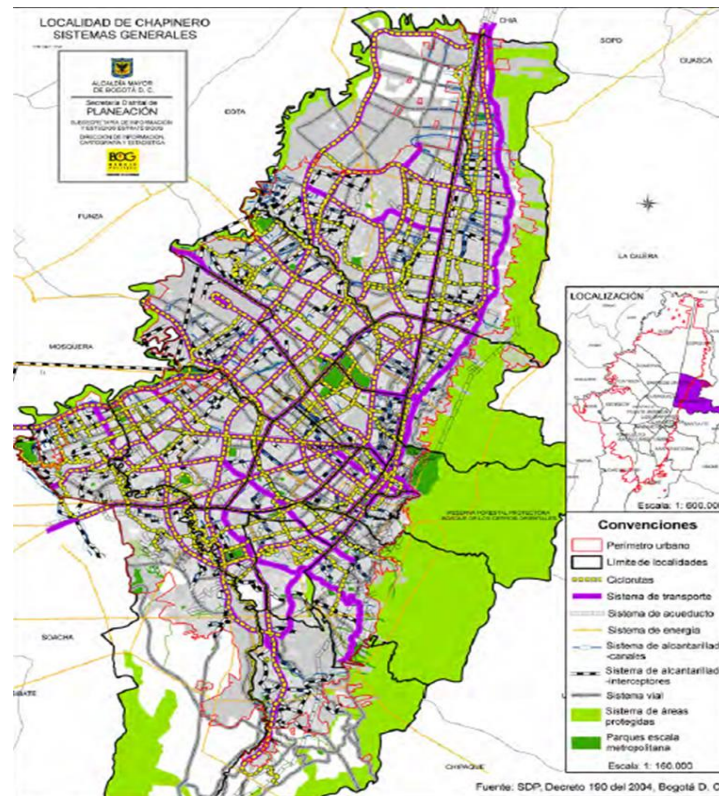
Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte: para acceder a esta zona, se cuenta con la avenida circunvalar, la carrera cuarta, quinta y séptima; y de las calles 69 a la 72

como se puede observar en el Mapa 1. Lo anterior deja ver que hay una variedad de opciones de vías de acceso, las cuales son transitables, están señalizadas y cuentan con una amplia oferta de servicio público (taxis y buses). Es por esta razón que es muy concurrida y de fácil acceso para clientes y proveedores.

Servicios públicos: la localidad de chapinero cuenta con una red de servicios que conectan y soportan las actividades urbanas para su adecuado funcionamiento. Estas hacen referencia al sistema vial, de transporte, de energía y de agua, alcantarillado y aseo. Lo anterior se ve reflejado en el mapa elaborado por la Secretaría de Planeación en el Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos de Chapinero en el año 2009, mediante convenciones que indican la presencia de estos en el sector donde se ubicará el establecimiento.

Asimismo, la repostería contará con servicio de gas. Se empleará gas natural, ya que resulta más económico que la energía eléctrica, además de ser más eficiente al cocinar los alimentos en menor tiempo y a un menor costo.

Ilustración 1. Mapa de los Sistemas Generales de la Localidad de Chapinero



Fuente: Secretaría de Planeación

2.3.3 Distribución de las áreas.

Para determinar la ubicación de las distintas zonas de la Repostería se hace necesario considerar la cantidad y el tamaño de las máquinas y equipos que se emplearán para la producción, ellos definen la capacidad máxima de producción. Se ubicarán de tal forma que sean fáciles de operar, mantener y reparar, y sin interferencias de personas o de otras máquinas.

Asimismo, se debe tener en cuenta el equipo y acceso para manipulación de la materia prima que se reciba para que no interfiera con las zonas públicas ni contamine los demás productos. Esta entrada deberá ser diferente a la de los comensales, quedará al lado del almacén y antes de la zona de producción con el fin de reducir al máximo los desperdicios y movimientos, es decir, la producción tendrá un orden lógico.

Los pasillos y áreas de circulación serán lo suficientemente amplios para atender a un máximo de 20 clientes.

En cuanto al almacenaje de materias primas, productos, utensilios, y demás materiales, se deberá disponer de un espacio adecuado que no perjudique sus características y que evite que se mezclen entre sí. Cada sitio tendrá una ventilación e iluminación adecuada según las propiedades de cada elemento y se ubicarán en puntos estratégicos para que el tiempo y el recorrido para emplearlos sea el más corto posible.

Además, se tendrán las facilidades imprescindibles para clientes y empleados como son los baños para los primeros y lockers para los segundos. Las instalaciones para cada uno estarán separadas entre sí y ubicadas en lugares adecuados que no interfieran con el flujo de los productos.

El diseño de la planta será flexible y se deberá poder adaptar a cambios en el entorno en caso de que se requiera como puede ser un aumento en la producción, un cambio en la normatividad de seguridad e higiene, la introducción de nuevos productos, etc.

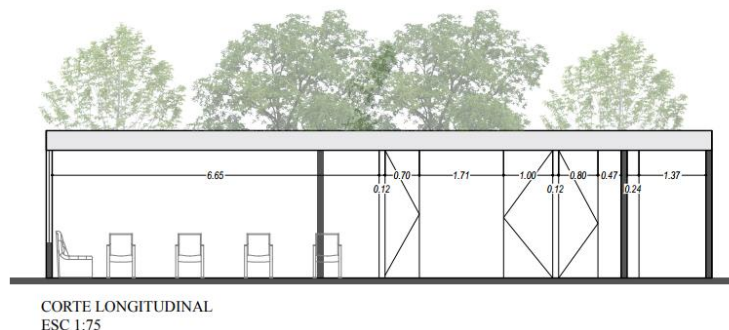
2.3.4 Tamaño del local y planos de la Repostería

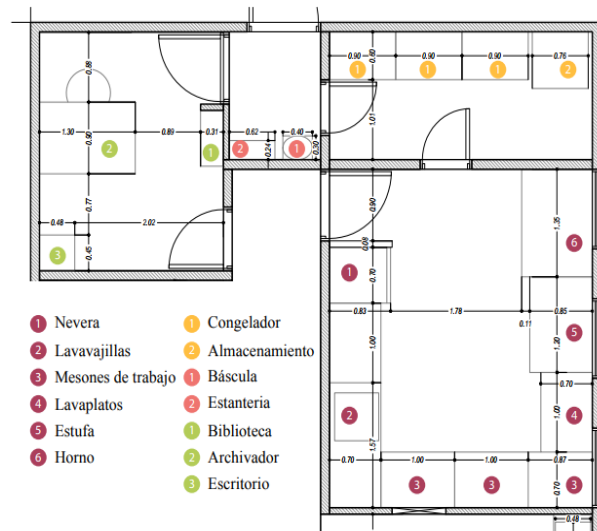
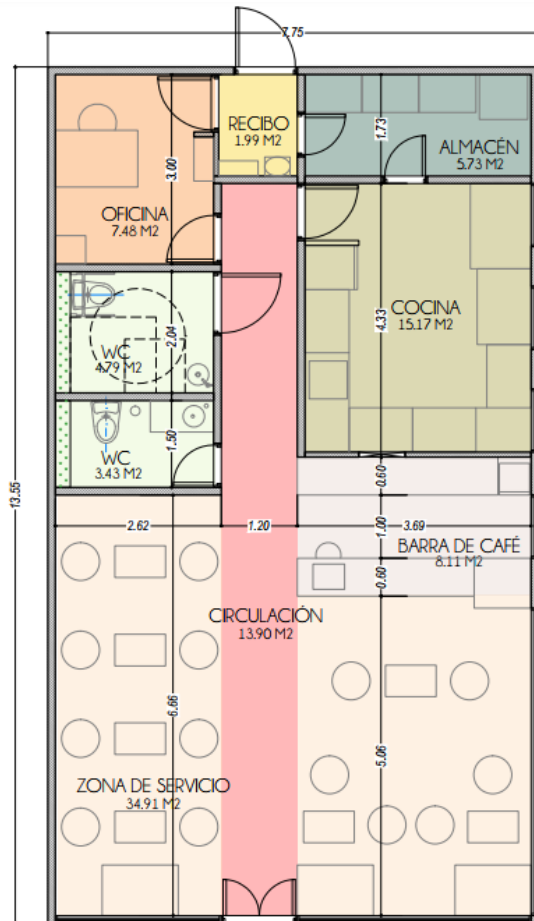
Según la Guía Empresarial de Pastelería y Repostería (2000), para una microempresa (activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados, según la ley 590 de julio 10 de 2000), se estima que se podría contar con un área de entre 100 y 150 metros cuadrados de tal manera que el flujo de la materia prima sea eficiente y que además, facilite una futura expansión.

El plano mostrado a continuación se hizo tomando como base un local de 100 metros cuadrados y se adaptó a las necesidades de capacidad y circulación del negocio. Está sujeto a cambios, ya que al no contar todavía con un local físico, las dimensiones y distribuciones pueden cambiar, pero se procurará mantener las proporciones del plano en mención.

Ilustración 2. Planos de la Repostería

Planos de corte





En el primer plano se observa el corte longitudinal de la fachada con sus correspondientes medidas.

En el segundo, la distribución del local con las respectivas áreas que lo componen: una amplia zona de servicio con siete mesas y 20 sillas; dos

baños mixtos, uno de ellos para personas discapacitadas; la oficina del administrador en la cual se hace el ingreso de la materia prima recibida; el área de recibo de la materia prima, en la que se verifica que concuerde con lo pedido; el almacén, en donde se organiza y guarda lo recibido; la cocina en donde se preparan los postres; y una barra de café en donde se despachan los pedidos, con una vitrina en la que se exhiben los productos y un espacio en el que se preparan las bebidas calientes y frías.

Y finalmente, en el plano de la derecha, se detallan las medidas de los equipos que se encuentran en la oficina, área de recibo, almacén y cocina.

Planos de la fachada



Fuente: diseño propio con apoyo de la arquitecta Sharon Chaves

Los anteriores planos muestran las fachadas sur y oriental del local y sus medidas proyectadas. El tipo de local propuesto es uno esquinero que tenga la entrada por el costado sur y el costado oriental libre que dé hacia la calle. En caso de que este varíe, la fachada norte será igual a la sur y la oriental, a la occidental, o si no es esquinero y está entre dos construcciones, se empleará solamente la fachada frontal (que en este caso se denomina fachada sur).

2.4 Equipos e insumos

2.4.1 Objetivos.

Definir el equipo e insumos que más se adecúen a las características del negocio, teniendo en cuenta el volumen de producción, las especificaciones de los productos a ofrecer y la capacidad del recurso físico y humano del establecimiento.

2.4.2 Especificaciones de equipos, máquinas, utensilios y materias primas

Para la selección de los equipos, máquinas, utensilios e insumos se considerará en primera instancia los requerimientos de la operación para que se respeten las especificaciones de los productos. Asimismo, de acuerdo con su capacidad de producción, estos contribuirán a que se cumplan los estándares de calidad y que se logren los volúmenes de producción preestablecidos.

Teniendo en cuenta de que se trata de un establecimiento pequeño y de alta categoría, el equipo escogido será proporcional al espacio destinado para la operación y además, se buscarán marcas reconocidas que sean seguras y fáciles de instalar, mover, operar, dar servicio y reparar.

En las siguientes tablas se especifica la lista de maquinaria respecto a las necesidades de producción para la puesta en marcha de la repostería. Además, se han identificado los proveedores que las venden, la cantidad requerida y el valor de cada una de los equipos, maquinarias y utensilios tanto para el área operativa como administrativa.

Tabla 2. Equipos básicos para la producción

EQUIPOS Y UTENSILIOS						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Joserrago	Maquinaria	Batidora	1	2.700.000	2.700.000	Marca: KitchenAid. Uso comercial. Recipiente en acero inoxidable de 8 litros. 10 velocidades. 3 aditamentos mezcladores: Batidor Globo, Plano y Gancho. Capacidad: 8 Lt. Potencia: 1.3 Hp, 110 V. Dimensiones: 25 x 35 x 40 cm.
Joserrago	Maquinaria	Nevera vertical	1	2.990.000	2.990.000	Marca: Imbera. Puerta batiente en vidrio. 5 Entrepafios para almacenamiento. Iluminación LED. Control inteligente de funciones. Opera de 2°C a 6°C. Refrigeración NO FROST. Capacidad: 17 Pies ³ . / 493 Lt. Potencia: 1/3 Hp, 110 V. Dimensiones: 70 x 83 x 209 cm.
Joserrago	Maquinaria	Nevera pequeña	1	1.110.000	1.110.000	Marca: Imbera. Puerta batiente en vidrio. Mueble en lamina galvanizada. 2 Entrepafios para almacenamiento. Iluminación LED. Control inteligente de funciones. Opera de 2°C a 6°C. Refrigeración NO FROST. Capacidad: 1.5 Pies ³ . / 43 Lt. Capacidad de botellas 350 ml: 24. Potencia: 1/6 Hp, 110 V. Dimensiones: 35.5 x 46.8 x 71.2 cm.
Joserrago	Maquinaria	Congelador vertical	1	5.500.000	5.500.000	Marca: Imbera. Puerta batiente en vidrio. Mueble en acero inoxidable. 5 Entrepafios para almacenamiento. Iluminación LED. Control inteligente de funciones. Opera de -18°C a -22°C. Refrigeración NO FROST. Capacidad: 18 Pies ³ . / 507 Lt. Potencia: 3/4 Hp, 110 V. Dimensiones: 75 x 74 x 206 cm.
Joserrago	Maquinaria	Máquina de café	1	4.400.000	4.400.000	Marca Nuova Simonelli. Produce café expés y capuchino. Presentación atractiva y cremosa. Una salida de vapor y una de café. Suministro simultáneo de café y vapor. Tanque de agua de 2,3 Lt. Profesional. Trabajo pesado. Dimensiones: 30 x 40 x 40 cm. Potencia: 1.200 Wh., 110 V.
Joserrago	Maquinaria	Molino café	1	1.150.000	1.150.000	Marca Nuova Simonelli. Molienda graduable. Tolla para 1 lb. de café. Protector térmico. Dimensiones: 14 x 21 x 42 cm. Potencia: 220 Wh., 110 V. Producción: 3.6 Kg/h.
Joserrago	Maquinaria	Horno convección	1	4.650.000	4.650.000	Marca: Prática. Cocción por convección, rápida y uniforme. Permite inyectar vapor para evitar que los alimentos se resequen. Fabricado en acero inoxidable. Cuatro bandejas de 35 x 35 cm c/u. Amplio visor frontal en vidrio templado. Panel frontal digital, con control de temperatura, temporizador con alarma y accionamiento de vaporización manual. Aislamiento térmico de alta eficiencia. Capacidad: 4 bandejas (incluidas) Potencia: 3.300Wh, 220V Dimensiones: 58 x 63 x 43.5 cm Dimensión bandejas: 35 x35 cm Temperatura de cámara: Varía de 50°C a 250°C.
Joserrago	Maquinaria	Estufa	1	4.500.000	4.500.000	Cuatro puestos grandes. Pámilas en fundición de hierro. Quemadores indeformables en hierro, de alto rendimiento. Mueble y entrepaño en acero inoxidable. Encendido electrónico. Patas en tubo de acero inoxidable con nivelador. Dimensiones: 100 x 88 x 87 cm. Potencia: 88.000 BTU/h. A gas..
Abba	Maquinaria	Campana extractora	1	820.900	820.900	Potencia (Watts): 120 Número de Velocidades: 3 Tipo de Filtro: Carbón activado Tipo de Motor: Turbina
Joserrago	Maquinaria	Laminadora de masas	1	4.950.000	4.950.000	Marca: Joserrago. Fabricada en hierro con pintura termo endurecida. Cilindros en acero de 29 cm. Graduación de espesor. Interruptor de emergencia. Dimensiones: 49 x 54 x 52 cm.

EQUIPOS Y UTENSILIOS						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Joserrago	Equipo	Gramera digital	1	350.000	350.000	<p>Marca: Escali</p> <p>Auto apagado luego de 5 minutos sin uso. Tapa en acero inoxidable. Panel Digital. Trabajo liviano.</p> <p>Capacidad: 0 – 6.000 Gramos o 13.2 Lb.</p> <p>Batería de 9 volts.</p> <p>Modo de Peso: gramos, onzas, Kg/gm u lb/oz.</p> <p>Dimensiones: 18 X 24.5 X 9.5 cm.</p> <p>Importada de E.E.U.U.</p>
Joserrago	Equipo	Báscula digital	1	510.000	510.000	<p>Marca: Escali</p> <p>Tapa en acero inoxidable. No apta para uso industrial. Tara y apagado automático después de 2 minutos. Tablero digital. Unidad programable mide en porcentaje.</p> <p>Fuente de alimentación: Batería de 9 Voltios o adaptador para tomacorriente (incluidos).</p> <p>Capacidad: 100 kg</p> <p>Medición: lb + oz, kg, %</p> <p>Graduación: 0.05 kg / 2 oz</p> <p>Dimensiones: 28 x 29 x 3.5 cm.</p>
Joserrago	Equipo	Licuadora comercial	1	790.000	790.000	<p>Marca Hamilton Beach. Vaso en poli carbonato. Cuchillas en acero inoxidable. Botón pulsador. Dos velocidades.</p> <p>Capacidad: 1.4 Lt., 44 Oz.</p> <p>Dimensiones: 16 x 20 x 41 cm.</p> <p>Potencia: 1/2 H.P., 375 Wh., 110 V.</p>
Joserrago	Equipo	Escabiladero en aluminio	1	2.100.000	2.100.000	<p>Fabricado en acero inoxidable. Ruedas giratorias. Apto para 10 recipientes de 32 x 53 x 15 cm. Sirve para recipientes de menor profundidad y/o tamaño. No incluye recipientes.</p> <p>Dimensiones: 38 x 55 x 183 cm.</p>
Joserrago	Equipo	Exprimidor eléctrico	1	120.000	120.000	<p>Marca: Joserrago</p> <p>Trabajo pesado. Acabado en acero inoxidable con base plastica. Vaso receptor con coladera incorporada. Dos cúpulas intercambiables de acuerdo al tamaño de la fruta. No necesita presión sobre la fruta.</p> <p>Dimensiones: 35 x 26 x 44,5 cm.</p> <p>Potencia: 1/2 H.P., 370 Wh., 110 V.</p>
Joserrago	Equipo	Termómetro infrarrojo	1	145.000	145.000	<p>Marca: ETI Modelo: 814-080</p> <p>Mide la temperatura entre -50 a 330 ° C con una precisión garantizada de $\pm 2^{\circ}$ C.</p> <p>Display: LCD con retroiluminación. Sonda.</p> <p>Fuente de alimentación: batería de potencia</p> <p>Ahorro de energía: apagado automático</p> <p>Escala de medición: Grados centígrados / Fahrenheit</p> <p>Alineación punto láser.</p> <p>Dimensiones: 3.5 x 9 x 13 cm</p>
Joserrago	Equipo	Procesador de alimentos	1	1.990.000	1.990.000	<p>Boca de entrada de productos con empujador en resina de alta dureza.</p> <p>Botón pulsador.</p> <p>Discos de corte incluidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Cuchilla picadora (cutter). 1 Disco para rallado de 2 mm. 1 Disco triturador de 4 mm. 1 Disco rebanador de 4 mm. <p>Dimensiones: 16 x 23 x 39 cm.</p> <p>Potencia: 3/4 HP, 110 V.</p>
T-fal	Equipo	Batería cocina profesional	1	922.900	922.900	<p>Talla: 12 piezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prometal Pro antiadherente interior, seguro para su uso con utensilio de metal - Tiradores de silicona Riveted para un agarre cómodo - Aptas para el lavavajillas; Homo seguro a 400 grados F - Seguro para todos los métodos de cocción incluyendo inducción
Induext	Equipo	Extintor tipo K	1	250.000	250.000	<p>Contiene una solución acuosa a base de acetato de potasio, para ser utilizados en la extinción de fuegos de aceites vegetales o grasas animales, no saturados.s. La solución sale pulverizada.</p> <p>Los extintores de esta clase son aptos para restaurantes, freidoras, parrillas, planchas, asadores a carbón, piedra volcánica, eléctricos a gas, etc.</p>
Joserrago	Equipo	3 mesones de trabajo + un mesón con lavaplatos	1	5.820.000	5.820.000	<p>Línea modular. Mueble y entrepaño en acero inoxidable. Con salpicadero de 12.5 cm. Patas en tubo de acero inoxidable con nivelador.</p>

EQUIPOS Y UTENSILIOS						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Joserrago	Equipo	Lavavajillas eléctrico	1	8.150.000	8.150.000	Marca: DIHR Gran velocidad de lavado. Ciclo de 2 minutos. 400 a 600 piezas por hora. Fabricada en acero inoxidable. Funcionamiento automático. Incluye dos canastas para vasos y platos y una canastilla para cubiertos. Dimensiones: 59 x 60 x 82 cm. Potencia: 3.500 Wh., 220 V.
Joserrago	Equipo	Mueble almacén	3	2.800.000	8.400.000	Fabricada en acero inoxidable. Ideal para almacenamiento de productos. Cuatro entrepaños. Perforaciones para graduación de entrepaños cada 10 cm.
La Orquídea	Equipo	Rejillas enfriadoras	3	29.900	89.700	Rejilla antiadherente 41x25 centímetros
La Orquídea	Equipo	Base giratoria	2	82.500	165.000	Base giratoria en cerámica 31 centímetros
La Orquídea	Utensilio	Soplete flambeador	1	97.500	97.500	Soplete de gas Bbtano Control de llama ajustable y auto encendido Peso: 150gr Tamaño: 15x5cm
Imusa	Utensilio	Abre latas	1	129.900	129.900	Marca: Imusa Modelo: GAU-80322R Medidas del Paquete: 12cm x 14 cm x 25 cm Peso Aprox: 1.95 Lb - 80 vatios de potencia - Características de afilador de cuchillos y abrebotellas incluidos - Almacenamiento de cable
La Orquídea	Utensilio	Bandejas de servicio	5	27.000	135.000	Bandeja cromada de 36cms. de diámetro
La Orquídea	Utensilio	Bandejas x 3und.	1	63.000	63.000	Bandejas para hornear, antiadherentes de 38x53cms.
Industrias Taylor	Utensilio	Tabla para cortar	4	39.900	159.600	Marca: Ilko Con canal receptor de líquidos, durable y no absorbente, apto para lavavajillas. Material Polipropileno Ancho 25 cm Largo 36 cm
Sugarcake	Utensilio	Moldes tortas 30cms	4	79.900	319.600	Marca: Winco Molde redondo de abrir, con fondo desmontable, 30,4cm de diámetro x 7,6cm altura, borde reforzado, apto para lavavajillas, recubrimiento antiadherente Quantum2, 0.6 mm / 24 calibre de acero aluminizado (abajo)
Sugarcake	Utensilio	Moldes tartas 20cms	4	58.900	235.600	Marca: Winco Molde redondo de abrir, con fondo desmontable, 20,2cm de diámetro x 7,6cm altura, borde reforzado, apto para lavavajillas, recubrimiento antiadherente Quantum2, 0.6 mm / 24 calibre de acero aluminizado (abajo)
La Orquídea	Utensilio	Brochas	2	29.300	58.600	Marca: Wilton Material: Silicona
La Orquídea	Utensilio	Kit de bowls, tazas y cucharas medidores	3	129.900	389.700	Juego de 12 piezas utensilios de acero inoxidable para mezclas, preparación y medidas para hornear o cocinar. Manijas contorneadas ligeros, también tienen marcas de medición permanentes El juego incluye: Una unidad de Tazas: 1/4 cup, 1/3 cup, 1/2 cup and 1 cup de acero inoxidable Una unidad de Cucharas: 1 Tbsp, 1 Tsp, 1/2 Tsp, 1/4 Tsp de acero inoxidable Una unidad de Bowl: 1-1/5 qt., 3 qt., 4 qt. de acero inoxidable Un Batidor Profesional
Press	Utensilio	Pinzas	3	16.000	48.000	Pinza para servir 30 cms. en acero inoxidable con puntas antiadherente en silicona de gran resistencia al calor. Ideal para manipular y servir una gran variedad de alimentos, tales como : pan, dulces, salchichas, etc.
Orblue	Utensilio	Cubierto para servir	2	89.900	179.800	De acero inoxidable casi totalmente pulido y cepillado por lo que es resistente a la corrosión y lavaplatos. Cuenta con hoja dentada a lo largo de ambos lados. El extremo de la espátula es de 7cms. de ancho. Longitud total: 25cms. Longitud de la manija: 11cms.
Industrias Taylor	Utensilio	Espátulas	2	15.000	30.000	Juego de 3 espátulas profesionales de silicona Aptas para el lavavajillas Dimensiones: Espátula de 27cms. Espátula de 36cms. Espátula de 41cms.

EQUIPOS Y UTENSILIOS						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Ficha Técnica
La Orquidea	Utensilio	Rodillo	2	40.000	89.400	Rodillo profesional giratorio Medidas 50 cms x 7.5 de ancho Material: PVC de alta densidad. Facil limpieza e Higienico ya que es inhocuo al contacto con alimentos.
Chefland	Utensilio	Cucharones y dispensadores de masa	1	139.700	139.700	Set de 4, acero inoxidable 2, 4, 6, 8 oz, acabado espejo. Marca:Chefland Tamaño del producto
La Orquidea	Utensilio	Kit de mangas pasteleras desechables (x 200)	1	250.000	250.000	Marca: Wilton Medidas: 45cms. Material: plástico
Wilton	Utensilio	Kit de Boquillas pasteleras (x 22)	1	198.900	198.900	Compartimentos separados Lengüetas de fijación mantienen segura la tapa para el transporte
WMF	Utensilio	Descorazonador	1	51.500	51.500	Marca: WMF Medidas: 22cms. Material: acero inoxidable con mango en material sintético
ChefGadget	Utensilio	Tamiz	2	67.999	135.998	Marca: ChefGadget Medidas: 26cms. de diámetro Material: acero inoxidable Peso: 500gr.
La Orquidea	Utensilio	Cortador de masa	2	37.000	74.000	Marca: Orquidea Medidas: 22cms. Material: acero inoxidable con mango en material sintético
La Orquidea	Utensilio	Tijeras de cocina	2	14.900	29.800	Marca: Wilton Medidas: 13,3cms. Material: acero inoxidable
Imusa	Utensilio	Espumadera	1	32.700	32.700	Marca: Imusa Medidas: 15x14x1cms. Material: acero inoxidable
Honla	Utensilio	Guantes para homear	2	60.000	120.000	Guantes de horno de silicona antideslizantes marca Honla, resistente al calor a 500 ° F. 33cms, de largo para cubrir antebrazos y brazos. Material: algodón acolchado grueso y guarnición suave de terrycloth. Impermeable, fácil de limpiar y lavar a máquina,
Juvalé	Utensilio	Tapete silicona para homear	2	89.900	179.800	Marca: Juvalé Medidas: 2cm x 31 cm x 41 cm Peso Aprox: 0.6 Lb Resistente a 500 grados Fahrenheit Fácil de limpiar con agua tibia y jabón suave.
Kitchen Winners	Utensilio	Cernidor metálico x 3 tamaños diferentes	1	66.777	66.777	Marca:Kitchen Winners Tamaños: 10cms., 14cms. y 20cms. Excelente para tamizar los ingredientes secos Material: malla de acero inoxidable durable, resistente a la corrosión
Chef Master	Utensilio	Cuchillos de paja de trigo ecológicos con pelador	1	8.600	8.600	Marca: Chef Master Cuchillos de 5 piezas con pelador elaborados en Mármol, mango ecológico hecho en Paja de trigo, amigables con el medio ambiente que además inhibe el crecimiento de bacterias y hongos. Incluye: 1 Cuchillo para corte de Cames y pescados 8 pulgadas. 1 Cuchillo para corte de Baguette y otros tipos de pan 8 pulgadas. 1 Cuchillo para rebanar frutas y verduras 8 pulgadas. 1 Navaja de 5 pulgadas. 1 Cuchillo de pelar de 3.5 pulgadas 1 Pelador de frutas y verduras.
Tefal	Utensilio	Rallador	1	11.800	11.800	Marca: Tefal Material: acero inoxidable con mango en material sintético

EQUIPOS Y UTENSILIOS						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Mercadolibre	Equipo de aseo	Limpiador a vapor	1	139.900	139.900	Salida de vapor ajustable. Cabezal giratorio de 360° Tiene 5 funciones: Limpiador de pisos, vaporizador para alfombra vaporizador normal, limpiador de ventanas y vaporizador para prendas de vestir. Elimina sin químicos el 99% de microorganismos. Desinfecta cualquier tipo de superficie sin usar detergentes. CONTENIDO: 1 paño de micro fibra, 1 limpiador de ventanas, un paño coral, 1 paño para prendas, 1 paño despolvador, una boquilla para chorro, una manguera de extensión, 1 cepillo de nylon, cepillo de alambre, 1 medidor para el agua.
Punto Ecológico	Equipo de aseo	Canecas punto de reciclaje	2	195.000	390.000	Punto ecológico con 3 canecas de 35 Litros cada una con tapa vaivén para separación de residuos sólidos Marco resistente en tubo de acero cold rolled con pintura electrostática color negro. Valla en lámina de acero cold rolled señalizada reglamentariamente, con vinilo en impresión digital Peso aproximado: 12 Kg. Medidas aproximadas: Alto 94 cm, Ancho 90 cm, Fondo 40cm.
Corona	Equipo	Sanitario Montecarlo Novo Alongado Het	2	454.900	909.800	Color: blanco Marca: Corona Capacidad de descarga: Evacuación de sólidos hasta 700 gramos de miso. Limpieza: Anillo con orificios direccionados y alto espejo de agua que garantizan mayor limpieza y evitan devolución de malos olores. Mantenimiento: Se puede realizar con herramientas convencionales. Repuestos Grival autorizados.
Corona	Equipo	Mueble baño con lavamanos incluido	2	673.900	1.347.800	Material: Tablero aglomerado RH resistente a la humedad de 18mm y 25 mm. Dimensiones Generales (H*L*W) 525 x 454 x 454 mms. Textura Mate / Wood Resistencia máxima Hasta 50 kg. Peso Neto 15,39 kg Peso Bruto 16,39 kg Lavamanos en porcelana sanitaria Vessel redondo, cónico con decoración en bajo relieve Tamaño de 42 cm x 42 cm x 11.6 cm Incluye desagüe push con terminado cromado de alto diseño
Corona	Equipo	Portarrollos	2	89.200	178.400	Portarrollos de papel higiénico cromado.
Corona	Equipo	Dispensador de jabón	2	97.400	194.800	Dispensador de jabón cromado.
GRAN TOTAL					68.969.475	

Fuente: elaboración propia con apoyo de distintas fuentes

Tabla 3. Mobiliario y equipos de administración

MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Éxito	Equipo de oficina	Teléfono Conmutador Panasonic	1	239.900	239.900	Control de volumen de timbre, control de Contraste, dimensiones: 183 x 218 x 107, peso (Kg): 0.8, función de mensajes, desvío de Llamadas/No molestar, discado automático / Almacenar, conferencia, transferencia, rediscado, eespuesta automática/silenciamiento, flash/rellamada, retención.

MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Home Center	Equipo de oficina	Puesto gerencial (escritorio y silla)	1	499.900	499.900	<p>Centro de trabajo en en L marca Maderkit</p> <p>Medidas Alto: 73.3 cm, Ancho: 170 cm, Profundidad: 150 cm</p> <p>Material Madera aglomerada</p> <p>Color Roble Ahumado</p> <p>Silla modelo Pirano con brazos negros marca Asenti</p> <p>Material: Cuero sintético</p> <p>Ancho: 65.5 centímetros</p> <p>Alto: 112 a 121.5 centímetros</p> <p>Color: Negro</p> <p>Material estructura: Metal, espuma, nylon, polipropileno</p> <p>Capacidad (resistencia - carga máxima): 120 kilogramos máximo</p> <p>Peso del producto: 18 kilogramos</p> <p>Giro 360 grados</p>
Éxito	Equipo de oficina	Impresora multifuncional Epson	1	839.900	839.900	<p>Ideal para altos volúmenes de impresión con un bajo costo de operación y mayor productividad.</p> <p>EcoTank: Sistema de tanque de tinta de alta capacidad, fácil de rellenar.</p> <p>Versatilidad inalámbrica</p> <p>Red Ethernet: Para impresión en grupos de trabajo.</p> <p>ADF: Alimentador automático de documentos de 30 páginas para copiar, escanear y enviar por fax a color.</p> <p>Fax: Envía fax de forma manual o automática con PC Fax.</p> <p>Escáner de 48 bits y 1200 x 2400 dpi para ampliaciones de fotos y documentos.</p> <p>Dimensiones 49 x 37.7 x 22.9 cm, peso 6.3 kg</p>
Home Center	Equipo de oficina	Biblioteca organizadora	1	299.900	299.900	<p>Medidas: 70cms ancho X 150cms alto X 31cms fondo</p> <p>Material: Madera aglomerada</p> <p>Espesor: 15mm y 18mm</p> <p>Color: Avellana</p> <p>Material: bisagras Metálicas</p> <p>Características Biblioteca con espacios fijos y ajustables multiusos, incluye puertas con manijas metálicas.</p>
Home Center	Equipo de oficina	Papelera acero inoxidable	3	35.900	107.700	<p>Tipo: Pedal</p> <p>Medidas: 32 x 40.5 x 48.5 centímetros</p> <p>Características: Papelera redonda de alta calidad, liviana, superficie adecuada dependiendo el sitio donde se requiera de ubicación, suficiente espacio, cómoda, práctica, resistente y duradera gracias al material.</p> <p>Capacidad: 12 Lt</p> <p>Material: Acero y Plástico</p>
Home Center	Equipo de oficina	Archivador 4 cajones de seguridad	1	399.900	399.900	<p>Marca: Moduart</p> <p>Modelo: Toscana</p> <p>Número de gavetas: 4</p> <p>Color: Avellana</p> <p>Medidas: 48cms. ancho X 130,5 alto X 45cms. fondo</p> <p>Material: Aglomerado de madera con recubrimiento melamínico</p> <p>Espesor: 15 mm</p> <p>Características Archivador vertical toscana con 4 cajones, con cerradura de seguridad, acabado con recubrimiento melamínico por dentro y por fuera, resistente al calor, a la humedad y rayones, manijas y correderas metálicas de fácil desplazamiento, apariencia moderna, mayor duración. Ideal para la oficina y espacios de estudio.</p>
Home Center	Equipo de oficina	Estanteria	1	149.900	149.900	<p>Resistencia: 68 kilos por entrepaño</p> <p>Medidas 160x62x24 cm</p> <p>Características: estantería de 5 niveles, ideal para organizar y clasificar diferentes elementos en el hogar y en la oficina.</p> <p>Material: Lámina Coll Roll</p> <p>Uso: Organizador Multiusos</p> <p>Color: Negra</p>

MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Home Center	Equipo de oficina	Lockers	1	424.900	424.900	Color: gris cruz Capacidad: 45 kg por casilla, carga distribuida Material: Lámina cold rolled calibre 24 Medidas: 93cms. ancho X 180 cms. alto X 30cms. fondo Número de puestos: 6 Beneficios: Posee resistencia mecánica a la flexión, cortadura, fatiga, impacto y torsión Características: Locker con módulos de diferentes números de casillas de un cuerpo y varios compartimientos verticales con puertas y seguros para candado. Zapatera y manijas plásticas en polipropileno. Las puertas del locker posee celosías que permiten la circulación de aire, superficie terminada completamente lisa, sistema de seguridad según las características de uso. El locker está apoyado sobre sistema rígido, bisagras desarmables únicamente con la puerta abierta.
MercadoLibre	Equipo de seguridad	Botiquin de primero auxilios	1	60.000	60.000	Botiquin de primeros auxilios elaborado en lámina de alta calidad, pintura electrostática homeable, puerta en vidrio, con chapa y 2 llaves y 3 divisiones Dotación: 5 curas redondas, 5 curas estándar, 1 tapa Bocas, 1 tijeras sencillas, 1 alcohol de 120 ml, 1 agua oxigenada de 120 ml, 1 yodopovidona 60 ml (jabón quirúrgico), 1 venda elástica de 2 x 5 yardas, 5 baja lenguas, 5 aplicadores, 1 algodón de 5g, 3 guantes quirúrgicos (par), 5 gasas Estériles, 2 toallas higiénica (funciona como compresa), 2 apósito (parches) oculares, 1 cinta micropore 1.25 cms x 2.5, 2 acetaminofén, 1 silbato, 1 linterna de dinamo, 1 señalización botiquin
GRAN TOTAL					3.022.000	

Fuente: elaboración propia con apoyo de distintas fuentes

Tabla 4. Equipos básicos para el punto de venta

EQUIPOS BÁSICOS PUNTO DE VENTA Y SALÓN DE SERVICIO						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Ficha Técnica
HP	Equipo de oficina	Equipos de facturación (computador, cajón monedero, impresora de recibos)	1	1.650.000	1.650.000	Incluye: Equipo All In One HP / Portatil Lenovo 320 PANTALLA 14" Celeron, DD 500Gb, Ram 4 Gb, Pantalla 19,5", Teclado, Mouse. Cajón Monedero Impresora 57mm
Éxito	Equipo de oficina	Teléfono Conmutador Panasonic	1	239.900	239.900	Control de volumen de timbre, control de Contraste, dimensiones: 183 x 218 x 107, peso (Kg): 0.8, función de mensajes, desvío de Llamadas/No molestar, discado automático / Almacenar, conferencia, transferencia, rediscado, eespuesta automática/silenciamiento, flash/rellamada, retención.
Alfa Gamma	Equipo de oficina	Silla punto de pago	1	200.000	199.900	Modelo: Ibiza Material: Cuero sintético, espuma, metal y madera Medidas: 50,5cms. largo X 41,5cms. ancho Color: Negro Capacidad (Resistencia/Carga Maxima): 100 kilogramos Permite rotación 360 grados

EQUIPOS BÁSICOS PUNTO DE VENTA Y SALÓN DE SERVICIO						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Alicorp S.A.S.	Otros activos	Vitrina exhibidora refrigerada	1	6.105.000	6.105.000	Capacidad para 270 litros. Con refrigeración de +2° C a + 8°, mantiene fresco los productos. Puertas desmontables y 3 entrepaños fáciles de graduar, con luz. Con controles de encendido, temperatura y luz individuales. Construcción robusta, con base exterior decorada en mármol. Circulación de aire forzado, mantiene la temperatura uniforme. Sistema automático de descongelación. Doble vidrio en frente y laterales, aseguran mejor temperatura. Dimensiones (cm): 90 frente x 79 fondo x 120 alto. Peso 215 Kg Tensión 110V-60. Gas refrigerante ecológico R134, 581W.
Spice Stock	Otros activos	Cúpula de vidrio exhibidora	1	191.500	191.500	Losa de mármol auténtica con pies antideslizantes que no rayan. Mide 19cm diámetro. Exhibe y mantiene frescos los alimentos.
Galería de Antaño	Otros activos	Sillas victorianas e isabelinas	14	380.000	5.320.000	Estructura fabricada en madera de cedro, tapizado en espuma de alta densidad, tela en diferentes colores y texturas. Fabricada bajo pedido.
Galería de Antaño	Otros activos	Sofás isabelinos	3	580.000	1.740.000	Estructura fabricada en madera de cedro, tapizado en espuma de alta densidad con tela y capitaneado. Variedad de telas en colores y acabados.
Galería de Antaño	Otros activos	Mesas	7	500.000	3.500.000	Mesa en madera de cedro con patas isabelinas. Medidas: 50cms de ancho X 80cms de largo.
Electrolux	Otros activos	Aspiradora	1	192.000	192.000	Aspiradora Sonic Eléctronix Modelo: SON01. Liviana, compacta y eficiente. Para limpiar todo tipo de pisos, fácil de limpiar y transportar. Potencia máxima de 1400W con bajo consumo de energía. Enrolla el cable de conexión automáticamente. Incluye: 3 tipos Boquillas: CEPILLO para muebles y superficies delicadas; TAPICERO: cortinas y tapetes; SUELO: madera, cerámica, laminados, alfombras y moquetas. Tubos extensores plásticos Frecuencia: 50-60hz Medidas: 20,5 x 24,5 x 33 cm 6,5 metros de rango de acción Peso: 3 kg
Cnstar	Otros Activos	Vasos vintage	20	3.570	71.400	Material: vidrio. Capacidad: 16 onzas . Ideal para hogar, restaurantes, hoteles e instituciones . Tamaño: 8.5x13.6 cm.
Corona	Otros Activos	Vajilla Annet 4 puestos 20 piezas	5	179.900	899.500	Tipo: 4 puestos. Material: Loza. Uso: Apto para microondas y lavaplatos. No es perjudicial para la salud (cumple con las normas de plomo y cadmio) Se garantiza la resistencia de los productos a exposiciones de temperatura que no excedan 75 °C sin sufrir agrietamiento. No lavar con productos abrasivos. Componentes: 4 Platos pandos: 26 cm; 4 Platos postre: 20 cm; 4 Platos hondos: 523 cm; 4 Platos té: 15 cm; 4 Mugs: 320 cc. Incluye: 20 piezas. Color: Multicolor.
Corona	Otros Activos	Set de cubiertos 4 puestos 20 piezas	5	163.300	816.500	Cubiertos en acero inoxidable 18/10, con efecto brillo espejo y diseño es clásico. Incluye: 4 Tenedores, 4 cuchillos, 4 cucharas, 4 cucharas té, 4 tenedores ensalada. Color: Plata
Corona	Otros Activos	Juego de tazas para té y café x 4	5	45.900	229.500	Capacidad: 200CC Material: Loza. No someter a cambios drásticos de temperatura, no someter a golpes fuertes y no lavar con productos abrasivos. Incluye: 4 platos té, 4 pocillos 200CC té. Color: Multicolor.
Mercadolibre	Otros Activos	Set individuales y portavasos x 6	4	385.000	1.540.000	Medidas 20cm x 30cm (individuales), 8cm x 8cm (portavasos) Impermeables Lámina Rígida Diseño vintage Set por 6

EQUIPOS BÁSICOS PUNTO DE VENTA Y SALÓN DE SERVICIO						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Yaxa	Otros activos	Mantel de encaje	7	180.000	1.260.000	Mantel con encaje bordado en paño pastoral. Marca:LL-Partner Tamaño: 60 x 90cms.
Galería de Antaño	Otros activos	Mueble para almacenar menaje	2	299.900	599.800	Mueble con dos puertas abatibles y manijas metálicas, patas plásticas. Peso: 33,28 kilogramos Modelo: Porto Marca: Amaretto Practimatic Material: Aglomerado de madera con recubrimiento melamínico Medidas: 163,8cms. alto X 59,9cms. ancho Espesor: 15 milímetros Color: Amaretto
Home Center	Otros activos	Barra y contrabarra de café	2	1.299.900	2.599.800	Marca: Home Collection Modelo: City Material: Madera Dimensiones: 46cms. largo X 150cms. ancho X 100 cms. alto Color: Nogal Capacidad (Resistencia/Carga Máxima): 20 kilogramos
GRAN TOTAL					27.154.800	

Fuente: elaboración propia con apoyo de distintas fuentes

Tabla 5. Decoración del local

DECORACIÓN DEL LOCAL						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Home Center	Otros Activos	Pintura ecológica x gl.	6	73.900	443.400	Uso interior Previene la formación de hongos, no deja olor Producto ecológico Pintura formulada con resina vinilacrilica, aditivos de alta calidad para mayor durabilidad y pigmentos para mayor solidez a la luz y estabilidad de color Superlavable
Home Center	Otros Activos	Papel mural x 10 mts.	6	89.900	539.400	Papel vinílico Papel mural decorativo Tamaño 53x1000 centímetros
Home Center	Otros Activos	Instalación papel mural	5	38.900	194.500	
Home Center	Otros Activos	Cenefa x 45,8cms de largo	3	13.300	39.900	Cenefa cerámicas para baño Formato 10.5x45.8 centímetros Acabado Semibrillante Espesor: 0,917 centímetros Forma: Rectangular Marca: Corona Certificación Norma Técnica Colombiana NTC 919, reglamento Técnico Colombiano para etiquetado de baldosas cerámicas Impermeabilidad Impermeable Anti manchas Resistente al manchado
Home Center	Otros Activos	Lámparas de techo	5	109.900	549.500	Marca: Casa bonita Potencia máxima del bombillo 3*60w Medidas pantalla: 13cms. alto X 15cms. ancho Número de luces: 3 Medida total: 80cms. alto X 58cms. ancho X 48cms. largo Material de la estructura Metal y vidrio Uso interior
Home Center	Otros Activos	Instalación lámparas de techo	5	25.900	129.500	
Home Center	Otros Activos	Lámparas de pared baño	4	64.900	259.600	Marca: Casa bonita Número de luces: 1 Medidas: 48cms. alto X 23cms. ancho X 27cms. largo Material de la estructura: Aluminio Peso 1,45 Kilogramos Voltaje 110 v

DECORACIÓN DEL LOCAL						
Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Ficha Técnica
Home Center	Otros Activos	Instalación lámparas de pared	2	25.900	51.800	
Home Center	Otros Activos	Piso laminado x caja	28	106.858	2.992.024	Marca: Holztec Material: Madera laminada Uso: Comercial intenso Espesor: 10 mm
Home Center	Otros Activos	Instalación piso laminado x caja	28	57.900	1.621.200	
Home Center	Otros Activos	Piso porcelanato x caja	39	145.000	5.655.000	Marca: Corona Material: Porcelanato Medidas: ancho 60cms. X ancho 60cms. Tráfico: Comercial general Color: Blanco Acabado: Mate
Home Center	Otros Activos	Instalación piso porcelanato x caja	39	57.900	2.258.100	
Corona	Otros Activos	Pared baños x caja de 1,5m2	6	28.400	170.400	Pared fachaleta Amama 30x45 con acabado satinado, color blanco y una única cara. Tiene un diseño vintage tipo ladrillos que permite lograr espacios de vanguardia. Además, por su estabilidad dimensional se reducen los defectos de instalación. Resistente a las manchas y a la humedad, no atrapa olores y aíslan el ruido.
Home Center	Otros Activos	Guardaesobas x 2,5m	21	8.900	186.900	Medidas: 1.2cm alto X 7,8cms. Ancho X 2,4ms. largo Material: Mdf-madefilm Color: Coffe
Home Center	Otros Activos	Tapetes	4	299.900	1.199.600	Tapete decorativo con textura suave Medidas: 120 X 170cms. Material: Poliéster
Home Center	Materiales adecuaciones varias		1	12.000.000	12.000.000	
	Mano de obra adecuaciones varias		1	8.000.000	8.000.000	
	Otros Activos	Decoración vintage			-	
Accent Plus		Espejo baño	1	241.700	150.000	Espejo de pared ovalado de estilo antiguo. Cuenta con un marco de madera con adornos intrincados y flores. Material: Mdf Wood and Mirror Glass. Dimensiones generales: 58,42cms. largo X 1,9cms. alto X 49.5cms. ancho. Peso del producto: 2,5kgs.
Mercadolibre		Mesitas	3	193.990	150.000	Mesita blanca con cajón y estante abierto. Material: madera de Paulownia. Resistente a las manchas y fácil de limpiar. Dimensiones: 31 cms. largo X 28cms. ancho X 45cms. alto. Peso: 2,45kgs.
		Reloj de pared vintage de lujo	1	253.990	150.000	Reloj de pared de aspecto antiguo con péndulo. Analógico. Material: madera. Es muy silencioso y no produce ningún sonido. Cuenta con dos baterías AA: 1 es para las agujas del reloj y 1 para el péndulo.
My Gift		Floreros vintage	7	78.777	551.439	Florero vintage pájaro decorativo blanco Shabby Chic en metal. Dimensiones aproximadas (en pulgadas): 13cms. ancho X 18cms. largo X 9cms. diámetro
Mercadolibre		Pizarra tiza madera	1	240.000	240.000	Tablero Decorativo en Madera Medidas: 59cms. Largo X 53cms. Ancho X 100cms. Alto
Torre Eiffel Paramount		Teléfono antiguo	1	418.777	418.777	Teléfono estilo Vintage Torre Eiffel Paramount 541-518. Fundido a presión con adornos de generador magneto realista. Es una réplica de 1892s L.M. Ericsson. Acabados de latón.
		Otros			3.000.000	
GRAN TOTAL					40.951.040	

Fuente: elaboración propia con apoyo de distintas fuentes

A continuación se muestran los insumos básicos requeridos para la producción y los proveedores correspondientes, teniendo en cuenta los criterios de calidad establecidos anteriormente, así como las especificaciones técnicas estándar, como son el peso, la presentación, vida útil, etc.

Tabla 6. Insumos requeridos y proveedores

INSUMOS			
Proveedor	Producto	Dirección	Teléfono
Plaza de mercado de Paloquemao	Frutas	Av. 19 # 25-02	7426664
Surtifruver		Cll. 76 # 11-15	4891010
Colanta	Lácteos y derivados	Dg. 145 # 32-72	5224622
	Miel		
Ecorgánicos	Panela orgánica	Cll. 119 # 14A-25 of. 202	4673851-4673999
	Endulzantes naturales		
	Frutas		
	Pulpa de frutas		
	Cacao		
Bioplaza	Café orgánico	Cll. 79B # 7-90	3697564
	Café		
	Té		
Santa Reyes	Frutos secos	Cll. 97 # 10-42	2561882
	Huevos		
Levapan y Fleischmann	Levadura	Cra. 46 # 13-20 / Cll. 15 # 68D-49	4195959/4112074
	Conservas		
	Frutos secos		
	Sal		
	Polvo para hornear		
	Maicena		
	Gelatina		
Pacarí	Esencias	colombia@pacarichocolate.com	
	Chocolate		

Fuente: elaboración propia con apoyo de distintas fuentes

3. Capítulo 3: Estructura del negocio

3.1 Personal, estructura, organización, dirección y control

3.1.1 Objetivos.

Establecer la estructura organizacional de la empresa para describir el sistema de comunicación y niveles de responsabilidad. Asimismo, definir adecuadamente los puestos de trabajo y las funciones de los empleados según las responsabilidades y actividades a desempeñar dentro de la repostería, para que se alcancen eficientemente los objetivos empresariales.

3.1.2 Estructura de la gestión humana.

El departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa tiene como objetivo desarrollar adecuados procesos de vinculación, inducción, entrenamiento y formación de los empleados, de manera que se logre integrar de manera armoniosa los objetivos institucionales con los intereses personales del equipo de trabajo; lo anterior, siguiendo lo estipulado en las normas laborales vigentes aplicables en Colombia.

Aunado a ello, se busca generar un crecimiento integral de los empleados y una estrecha vinculación de los trabajadores con la empresa logrando un próspero clima organizacional dentro de la repostería. Así como también, se implementan formatos y controles de calidad para lograr los estándares de una repostería francesa gourmet.

Las funciones básicas del área de Recursos Humanos van a estar a cargo del Administrador, pues es la persona idónea para llevar a cabo el proceso de planeación del capital humano necesario para la planeación y puesta en marcha de la repostería francesa. Dentro de las funciones básicas que se llevan a cabo dentro de la empresa son:

Análisis y diseño de puestos: esta primera etapa es necesaria dentro de la Repostería, porque es a partir de este estudio que se desarrolla la descripción del cargo, los perfiles idóneos de cada puesto y las responsabilidades de trabajo para asegurar altos niveles de productividad y de calidad. Para ello, se plantean requerimientos como: resumen del cargo, descripción de

funciones, el organigrama que demuestra la ubicación del cargo dentro del departamento y factores de conocimiento, responsabilidades.

Planeación del capital humano: la evaluación de una necesidad futura de personal en la repostería, implica que el administrador tenga una actitud proactiva que le permita responder oportunamente ante la necesidad de personal de trabajo. Dentro de la repostería, este proceso se evidencia en el diagnóstico en las diferentes áreas y del asesoramiento directo con los departamentos para la toma de decisiones.

Reclutamiento: dentro del proceso de identificar y atraer a la organización candidatos cualificados a los empleos disponibles, se debe tener en cuenta que las políticas de reclutamiento de la compañía favorecen al personal interno.

Además, se hace uso de una base de datos donde está tanto el capital interno, como el externo. Este último se alimenta de fuentes como universidades o instituciones educativas que estén vinculadas con el sector, ya que la compañía puede acceder a hojas de vida de personas altamente calificadas. Otros canales de reclutamiento externo que se usan dentro de la compañía son: en empresas de reclutamiento por internet, referencia de otros empleados, publicación periódica en avisos clasificados, ferias de empleo y banco de Curriculums.

Identificación del talento: la identificación, escogencia y retención del candidato que presente el mejor desempeño para el vacante disponible dentro de la empresa, resulta importante para el logro satisfactorio de los objetivos institucionales.

Se logra mediante la recopilación de información, así como de la definición de las características de los candidatos al momento en que hay un vacante dentro de la empresa. Tras una convocatoria interna o externa, se procede a analizar las hojas de vida seleccionadas para programar una entrevista de selección a los candidatos que cumplan con los requisitos exigidos y que posean las competencias necesarias para desempeñar productivamente el cargo disponible. Seguidamente, se les aplica una prueba técnica y de desempeño, se verifican las referencias laborales y personales y finalmente se decide e informa la contratación

Inducción, ubicación y separación: para la Repostería, este proceso es llevado a cabo directamente por el Jefe Inmediato del empleado, el cual es responsable de realizarle una inducción a nivel jerárquico, al cargo y a los estándares de calidad.

Evaluación del desempeño: conociendo el nivel de desempeño esperado en cada cargo de la empresa, este proceso se basa en evaluar cada año, los resultados de dicho desempeño para luego generar las acciones requeridas para mejorar la productividad de los empleados. El formato empleado en la empresa mide los aspectos cualitativos como cuantitativos de la labor ejecutada por los empleados, y para que la información recolectada sea válida y confiable, la prueba es realizada al mismo tiempo por el Jefe Directo y el empleado.

3.1.3 Estructura organizacional

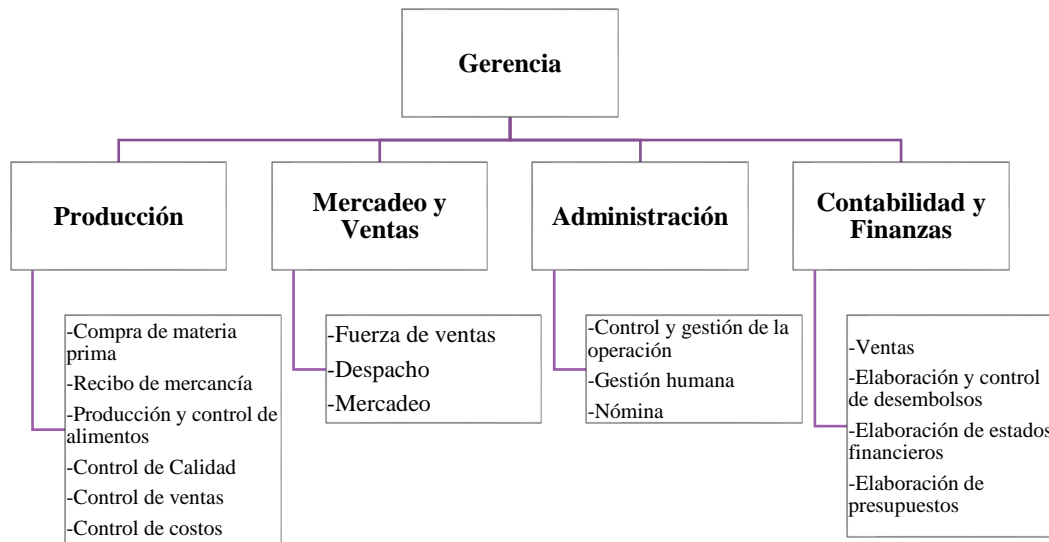
Es donde se establecen las relaciones entre los procesos operativos o actividades con los diferentes cargos de las áreas funcionales de la empresa, de acuerdo a los objetivos empresariales establecidos.

El tipo de estructura organizacional que se implementa en este negocio se basa en el hecho de que en su inicio es una empresa pequeña y por lo tanto, las funciones que se van a establecer van a depender directamente del volumen de operación que se realice diariamente. Por esta razón, será de tipo funcional dado que la realización de las actividades se distribuye en los departamentos funcionales y misionales de la empresa, donde cada jefe de área coordina la tarea de los subalternos en sus diferentes divisiones de trabajo logrando así, que las operaciones rutinarias se realicen eficiente y eficazmente.

En la siguiente ilustración se destacan las siguientes figuras:

- Un gerente que dirige y administra el negocio.
- El área de Producción como área de operación de la empresa, junto con las diferentes actividades que debe coordinar el Jefe de producción que en este caso es el Chef.
- El área de Administración, Mercadeo y Ventas, y Contabilidad y Finanzas son tres departamentos de apoyo en la empresa cuyas actividades están bajo la responsabilidad del Administrador.

Ilustración 3. Estructura funcional de la Repostería Francesa

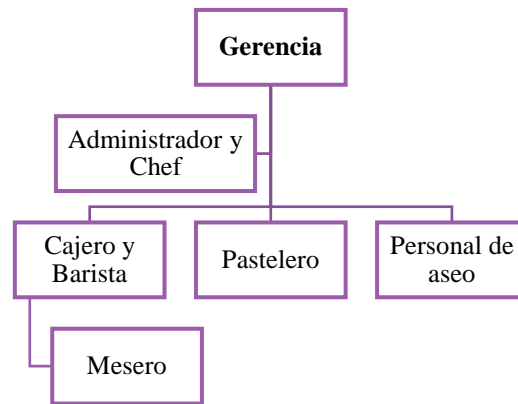


Fuente: elaboración propia

Organigrama

A partir de la estructura organizacional, se establece el organigrama de la repostería francesa, con el fin de graficar las interrelaciones y el nivel de responsabilidades, así como la distribución de las funciones y las líneas de autoridad que cada empleado tiene según el puesto que desempeña dentro de la empresa.

Ilustración 4. Organigrama de la Repostería



Fuente: elaboración propia

La ilustración anterior refleja la integración de los puestos identificados. Su presentación es de tipo mixto, pues se observa que la estructura de la organización se da tanto de manera vertical como horizontal.

Como se evidencia, al ser una microempresa se cuenta con poco personal y en algunos cargos se unifican funciones propias de dos cargos. A la cabeza se encuentra la Gerencia o dueños que desempeña principalmente las funciones básicas administrativas de planeación, organización, dirección y control del establecimiento sin estar presente diariamente en la operación, a ella se le rinden cuentas. Durante el tiempo que sea necesario, inicialmente los dueños realizarán algunas funciones diarias dentro de la empresa, ya sean administrativas o contables, cuando esta sea más próspera se pensará en contratar al personal necesario para llevar a cabo estas funciones y su papel pasará a ser más gerencial.

Seguidamente se encuentra el Administrador y el Chef, quien inicialmente será la misma persona. En el primer cargo está presente en el giro ordinario del negocio, lo cual le permite apoyar constantemente el trabajo de los empleados y controlar que se sigan los estándares, además es el que compila toda la información que se produce y con esta genera informes sobre los resultados. Además, realiza parte de la publicidad y mercadeo de la Repostería a través de la página web principalmente. En el segundo cargo, es la máxima autoridad en la cocina y se encarga del control de la producción de Alimentos y Bebidas.

En la siguiente línea se encuentra la persona que desempeña el cargo de Cajero y Barista. Como Cajero debe cumplir las funciones de manejar el dinero recibido y controlarlo, hace también de contador al generar los Estados Financieros, sin embargo, para actividades como auditoría, se contrata un contador profesional. Y como Barista, se encarga de preparar las bebidas frías y calientes, sirve los alimentos pedidos. Además, a su cargo se encuentran los Meseros, quienes se encargan de la atención al cliente y de servir y llevar a los comensales los alimentos que el Chef o el Barista le dispongan.

Sobre la misma jerarquía se encuentra el Pastelero, quien se encarga de llevar a cabo actividades operativas que consisten en producir alimentos.

Servicios Generales depende del Administrador, ya que él le proporciona todos los implementos y lineamientos necesarios para el orden y aseo del local.

3.1.4 Descripción de los cargos

Tabla 7. Descripción de los cargos

Chef y administrador		
Salario:	\$ 1.500.000	
Requerimientos de contratación:		
Título profesional en Administración de Empresas		
Estudios en el campo de restaurantería y pastelería		
Manejo de inglés avanzado y en lo posible, de otro idioma		
Experiencia de mínimo 2 años en administración de restaurantes		
Perfil del cargo:		
El Administrador y Chef del establecimiento, es la persona encargada de planear, organizar, coordinar, dirigir, controlar y supervisar la operación de la repostería siguiendo las políticas, misión y estándares establecidos. Es el responsable de la gestión administrativa y productiva. Se encarga de manejar eficientemente los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales de la empresa, así como de garantizar una producción de bienes y servicios de calidad superior.		
Habilidades necesarias:		
Comunicación eficiente y asertiva	Visión holística	Eficiente toma de decisiones
Proactividad, creatividad e innovación	Pensamiento crítico	Habilidades técnicas
Capacidad para colaborar y trabajar en equipo	Apertura mental	Liderazgo eficaz
Responsable socialmente	Recursividad	Emprendedor y perseverante
Habilidad de negociación	Disciplina personal	Compromiso empresarial
Habilidades de motivación y resolución de conflictos	Actitud de servicio	Comportamiento ético
Descripción de funciones:		
Planear las actividades de la Repostería que lleven al logro de los objetivos	Organizar las tareas que se deben realizar, los responsables y los procesos	
Dirigir a sus empleados a cargo hacia el cumplimiento de los objetivos	Manejar eficientemente los recursos	
Motivar a los empleados	Realizar la planeación estratégica	
Promover la comunicación en la organización	Planear y controlar la producción	
Verificar que las compras cumplan los estándares de calidad, cantidad y precio	Controlar que los costos y gastos sigan el presupuesto	
Controlar que los proveedores cumplan con los términos establecidos	Elaborar y/o modificar el menú	
Verificar que se cuente con los insumos y herramientas para la operación	Asegurar que las condiciones de almacenamiento de insumos sean adecuadas	
Controlar los inventarios	Asegurar que se sigan las leyes y normas en las operaciones	
Realizar investigaciones periódicas del mercado	Aplicar buenas prácticas y nuevas tecnologías	
Llevar a cabo funciones de publicidad y mercadeo	Remunerar adecuada y cumplidamente a los trabajadores	
Elaborar estadísticas de la operación del negocio	Verificar que los informes realizados concuerden con la realidad	
Rendir cuentas a la alta dirección	Aplicar acciones correctivas cuando sea necesario	
Asegurar el seguimiento de la Receta Estándar y los estándares de calidad, higiene y seguridad		
Pastelero		
Salario:	\$ 1.000.000	
Requerimientos de contratación:		
Título profesional de cocinero		
Estudios en pastelería		
Capacitación en el manejo higiénico de alimentos		
Experiencia de mínimo 1 año en el cargo de pastelero		
Perfil del cargo:		
La persona que desempeñe el cargo de Pastelero dentro de la empresa, debe preparar y presentar los platos propuestos siguiendo la receta estándar, empleando las técnicas, ingredientes, utensilios y equipos requeridos, y siguiendo la política de calidad del establecimiento que incluye la reglamentación sanitaria e higiénica vigente. Asimismo, representa un apoyo para las labores diarias del Chef y además, contribuye a la mejora de los productos y procesos con el aporte de sus conocimientos.		
Habilidades necesarias:		
Habilidad para trabajar bajo presión	Creatividad	Actitud de servicio
Disposición para el trabajo en equipo	Innovación	Eficiente toma de decisiones
Habilidades de comunicación eficaz de ideas e información	Disciplina personal	Eficiente solución de inconvenientes
Ética laboral	Responsabilidad laboral	Habilidades técnicas
Respeto en el entorno laboral	Organización	Recursividad
Descripción de funciones:		
Planear y preparar la producción diaria y semanal	Manejar adecuadamente los desechos y basuras	
Disponer de la materia prima necesaria para la producción	Seguir instrucciones impartidas por el Chef	
Mantener en orden los materiales, utensilios y equipos a emplear	Mantener el entorno de trabajo aseado y organizado	
Comprobar que la materia prima comprada cumpla con los estándares de calidad	Solicitar los insumos requeridos para la producción siguiendo las políticas de inventario	
Elaborar y ensamblar los platos de acuerdo a la receta estándar	Almacenar adecuadamente la materia prima	
Seguir las normas de higiene y salubridad en la producción de alimentos	Cuidar los recursos tecnológicos y materiales manejados	
Seguir a cabalidad la misión y política de calidad de la empresa	Emplear correcta y eficientemente los utensilios y equipos de cocina	
Supervisar la limpieza de la cocina y colaborar con ella en los casos necesarios	Reportar posibles riesgos laborales	
Portar completa y adecuadamente el uniforme de trabajo	Informar sobre fallas y/o daños de utensilios y/o maquinaria	

Cajero y barista		
Salario:	\$ 1.000.000	
Requerimientos de contratación:		
Título de auxiliar contable		
Amplios conocimientos en la preparación de bebidas frías y calientes, de lo contrario recibirá capacitación		
Experiencia de mínimo 1 año como cajero (a)		
Deseable: conocimiento del software Zeus		
Perfil del cargo:		
Es la persona responsable, por una parte, de manejar todo lo relacionado a la caja, es decir, a la recepción, entrega y custodia de dinero, así como de la elaboración y/o entrega de informes relacionados a la labor. Por otra parte, es quien recibe y alista los pedidos para ser entregados a los comensales por parte de los meseros		
Habilidades necesarias:		
Habilidad para trabajar bajo presión	Disciplina personal	Actitud de servicio
Disposición para el trabajo en equipo	Responsabilidad laboral	Habilidades técnicas
Ética laboral	Organización	Proactividad
Prestar atención al detalle	Creatividad	Pulcritud y prolijidad
Compromiso laboral	Honestidad	Disposición a innovar
Descripción de funciones:		
Disponer de un saldo de caja inicial al comenzar operaciones	Solicitar materia prima al almacén	
Contar con suficiente efectivo durante la operación	Comprobar que los utensilios y equipos a emplear funcionen correctamente	
Recibir el dinero cancelado por parte de lo comensales	Alistar la materia prima y elementos necesarios para la producción	
Verificar que lo cancelado por el cliente coincida con lo pedido	Seguir recetas estándar al preparar bebidas y al servir pastelería	
Registrar los pagos recibidos	Servir y/o empacar los productos solicitados	
Archivar los boucher recibidos	Preparar las bebidas solicitadas	
Asegurarse de que cada ingreso y egreso cuente con un soporte	Seguir estrictamente los estándares de la compañía	
Responsabilizarse por el dinero de la caja	Almacenar adecuadamente los productos manejados	
Evitar que personas no autorizadas tengan acceso a la caja	Mantener limpio y organizado el puesto de trabajo	
Realizar arqueos de caja	Portar completa y adecuadamente el uniforme de trabajo	
Realizar un informe de movimientos de caja al finalizar el día	Reportar cualquier daño, faltante o anomalía correspondiente a su puesto de trabajo	
Entregar el dinero recibido al Administrador al final de la jornada	Asistir a las capacitaciones propuestas por la empresa	
Elaborar informes estadísticos sobre los productos	Atender amablemente a los clientes	
Mesero		
Salario:	\$ 900.000	
Requerimientos de contratación:		
Título técnico o estudio en curso de carreras relacionadas al sector de Alimentos y Bebidas		
Manejo de inglés intermedio y en lo posible, otro idioma		
Deseable: experiencia de mínimo 1 año en el cargo de Mesero(a)		
Perfil del cargo:		
El Mesero realiza todo el proceso de atención a los comensales, que va desde desde el alistamiento del comedor y de los implementos necesarios para la prestación del servicio hasta la prestación del servicio en sí. Incluye la preparación de las mesas, la toma y entrega de los pedidos, el cobro de los mismos, la limpieza de las mesas y la plena satisfacción de sus requerimientos en general.		
Habilidades necesarias:		
Capacidad para colaborar y trabajar en equipo	Ser respetuoso	Proactividad
Responsable laboralmente	Prestar atención al detalle	Comportamiento ético
Actitud de servicio	Pulcritud y prolijidad	Compromiso empresarial
Comunicación eficiente y asertiva	Puntualidad	Eficiente solución de inconvenientes
Descripción de funciones:		
Alistar y organizar las mesas antes de la apertura de la Repostería	Prestar un servicio amable y atento	
Verificar que se cuenta con todos los implementos para la prestación del servicio	Conocer a cabalidad la carta y los productos ofrecidos	
Portar completa y adecuadamente el uniforme de trabajo	Identificar y confirmar las necesidades de los clientes	
Cooperar y trabajar en equipo en las actividades que lo requieran	Solucionar las inquietudes de los comensales	
Mantener aseado y ordenado el comedor y las mesas	Anotar los pedidos de los clientes en las comandas	
Seguir políticas y estándares de calidad e higiene del establecimiento	Llevar oportunamente los pedidos a las mesas	
Comunicarse clara y precisamente con los comensales y compañeros de trabajo	Recoger los platos cuando los comensales terminen de comer	
Brindar un excelente servicio de calidad	Llevar la cuenta hasta las mesas cuando sea solicitada	
Recibir a los comensales	Recoger la cuenta cuando se encuentre cancelada y entregársela al cajero	
Atender apropiadamente a los clientes	Estar pendiente de los requerimientos de los comensales en todo momento	

Servicios Generales		
Salario:	\$ 450.000	
Requerimientos de contratación:		
Nivel educativo mínimo: Bachillerato		
Experiencia mínima de un año en el oficio		
Conocimientos básicas de normas de higiene y saneamiento		
Perfil del cargo:		
La persona que ocupa este puesto, es la encargada de realizar las labores de aseo, higiene y orden en el establecimiento, ciñéndose a las normas de saneamiento empleadas en el establecimiento, con el fin de garantizar un ambiente inocuo y seguro, tanto para la producción de alimentos, como para los comensales.		
Habilidades necesarias:		
Disciplina personal	Comunicación eficaz	Disposición para el trabajo en equipo
Responsabilidad social y laboral	Ética laboral	Puntualidad
Actitud de servicio	Compromiso laboral	Pulcritud y prolijidad
Responsabilidad	Proactividad	Prestar atención al detalle
Descripción de funciones:		
Asegurarse de que todos los ambientes se encuentren limpios y organizados	Seguir todos los estándares de seguridad e higiene	
Verificar que se cuente con todos los implementos de aseo necesarios	Limpiar y desinfectar todas las áreas al iniciar y finalizar operaciones	
Solicitar al administrador los implementos de aseo faltantes	Asear el mobiliario, pisos, maquinaria y demás, con las sustancias apropiadas	
Informar cuando algún mueble, máquina o implemento esté en mal estado	Clasificar y disponer convenientemente los desechos y residuos	
Darle uso eficiente a los implementos e insumos de aseo	Portar completa y adecuadamente el uniforme de trabajo	
Cumplir la normatividad referente a la higiene y saneamiento del establecimiento	Colaborar con actividades adicionales	

Fuente: elaboración propia

3.2 Marco legal

3.2.1 Objetivos.

Reseñar los aspectos legales más relevantes en relación con el régimen laboral aplicable a las compañías constituidas de acuerdo con las leyes de Colombia, así como aquellos relativos a la sociedad por acciones simplificadas, como uno de los tipos societarios más adecuados para la operación de una repostería.

3.2.2 Régimen laboral aplicable en Colombia

Las relaciones laborales en Colombia se regulan por la Constitución Política de 1991, los tratados y convenios internacionales suscritos y el Código Sustantivo del Trabajo (CST). La ley laboral se aplica a todas las relaciones de trabajo que se ejecuten en Colombia,

independientemente del origen de alguna de las partes (empleado o empleador) o del lugar de celebración del contrato.

3.2.2.1 El Contrato de Trabajo

En principio, la existencia de un contrato de trabajo no requiere ninguna formalidad, salvo las excepciones expresamente establecidas en la ley para ciertos tipos de contratos. Se entiende que existe contrato de trabajo, independientemente del nombre que se le haya asignado a la relación contractual, cuando hayan concurrido los siguientes elementos: (i) la actividad personal del trabajador; (ii) la continuada dependencia o subordinación del trabajador respecto de empleador (esta subordinación se refleja en la autoridad del empleador para dar órdenes e instrucciones en cualquier momento, en relación con el modo, el tiempo o la cantidad de trabajo); y (iii) un salario que remunere los servicios prestados.

De conformidad con la regulación laboral aplicable, los contratos de trabajo a emplear en este negocio son: a término indefinido (para los empleados de planta) que es aquel cuya duración no está determinada por un término fijo o por la duración de una obra o labor contratada, o que no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio. Y por duración de la obra o labor contratada (cuando se requiera un arreglo locativo o algún trabajo similar), en estos contratos, el término depende directamente del tiempo que dure la obra o la labor que se haya contratado.

3.2.2.2 Salario, prestaciones sociales, seguridad social y aportes parafiscales

El salario es la remuneración principal y directa que el empleador entrega al trabajador por sus servicios.

Todo empleado, salvo aquellos que devengan un salario integral, tiene derecho a recibir prestaciones sociales en adición al salario. Las prestaciones sociales legales son las siguientes: (i) Auxilio legal de transporte; (ii) Calzado y vestido; (iii) Auxilio de cesantía; (iv) Intereses sobre las cesantías; y (v) Prima de servicios.

Todos los trabajadores tienen derecho a disfrutar de quince (15) días hábiles de vacaciones remuneradas por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año. Los días de vacaciones sólo pueden ser acumulados hasta por dos periodos, y en casos especiales (técnicos, empleados especializados en ciertos trabajos, personal de dirección y confianza o empleados extranjeros que prestan servicios en lugares diferentes a aquel en el que reside su familia), pueden ser acumulados hasta por cuatro años.

Todos los empleadores están en la obligación de afiliar a sus trabajadores al Sistema General de Seguridad Social, y realizar en su nombre las cotizaciones de manera mensual y oportuna, de acuerdo con el salario de cada trabajador. A continuación los porcentajes de cotización al Sistema General de Seguridad Social:

Tabla 8. Aportes a la Seguridad Social

Sistema	Aportes (% del salario)	
	Trabajador	Empleador
Pensión	4%	12%
Salud	4%	8.5%
Riesgos profesionales	-	0.348% - 8.7% (depende de la exposición al riesgo de la Compañía)

Fuente: elaboración propia con base en datos generados por Proexport.

Es obligación del empleador pagar aportes parafiscales calculados sobre el valor total de la nómina de la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior, estos aportes se hacen de acuerdo con los parámetros enunciados en el siguiente cuadro:

Tabla 9. Aportes parafiscales

Entidad	% de la Nómina
Caja de Compensación Familiar	4%
SENA	2%
ICBF	3%

Fuente: elaboración propia con base en datos generados por Proexport.

3.2.3 Tipo de empresa

La ley Colombia establece varios mecanismos para desarrollar inversiones y proyectos en Colombia. Dentro de los tipos societarios más utilizados para desarrollar negocios en Colombia, particularmente restaurantes o reposterías, se encuentran las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades por acciones simplificadas. A continuación se describen los aspectos generales que se deben tener en cuenta, para efectos de constituir una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) en Colombia. Este tipo societario, fue escogido para efectos de la presente

tesis, en la medida en que la S.A.S. ha tenido un gran auge y acogida desde su creación (2008), debido, principalmente, a la flexibilidad en cuanto a su constitución y la gran libertad con la que cuentan sus accionistas para establecer el funcionamiento y la estructura de la misma.

3.2.3.1 Características de las S.A.S.

Tabla 10. Tipos de sociedades

Asunto	Descripción
Accionistas	Mínimo 1. No existe límite máximo de accionistas. No hay restricción en cuanto al porcentaje de participación que pueda tener un solo accionista.
Capital	El capital de la sociedad se divide en acciones de igual valor. También, podrá estar dividido en acciones privilegiadas, con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual y acciones de pago. El capital de la sociedad está conformado por: (i) capital autorizado, (ii) capital suscrito y (iii) capital pagado. La suscripción y pago del capital podrá hacerse en las condiciones, proporciones y plazos establecidos por los accionistas fundadores en los estatutos sociales. No obstante, en ningún caso el plazo para el pago de las acciones excederá de 2 años.
Objeto social	Debe enunciarse de manera clara y completa las actividades que lo conforman, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita.
Responsabilidad de los socios	Limitada al monto de sus aportes.
Órganos sociales	La Asamblea General de Accionistas es el máximo órgano social. Los accionistas fundadores podrán, en los estatutos sociales, determinar libremente la estructura orgánica de la sociedad y las normas que regulen su funcionamiento. Si la sociedad cuenta con un solo accionista, éste podrá ejercer las atribuciones que la ley le confiere a los diversos órganos sociales, en cuanto sean compatibles, incluidas las del representante legal.
Administración de la sociedad	Corresponderá al órgano que para tal fin designe los accionistas fundadores en los estatutos sociales. Esto dependerá de la estructura social que los accionistas fundadores elijan.
Reformas estatutarias	Deberán constar en documento privado y registrarse en la cámara de comercio.
Revisor fiscal	Las sociedades por acciones no están obligadas a tener revisor fiscal.
Disolución y liquidación	La sociedad se disuelve por vencimiento del término (en caso de que éste sea definido) o por ocurrencia de alguna causa de disolución legal o estatutaria o por decisión de los accionistas.

Fuente: elaboración propia con base en datos generados por Proexport.

3.2.3.2 Constitución de las S.A.S.

A continuación se relacionan los pasos para constituir una S.A.S. en Colombia:

Tabla 11. Constitución de las S.A.S.

Asunto	Descripción
Constitución	Por documento privado con reconocimiento de firma ante Notario Público, salvo que los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera de escritura pública, caso en el cual la constitución deberá realizarse de la misma forma.
Registro	El documento privado de constitución debe registrarse en la Cámara de Comercio del domicilio de la sociedad. Por el registro la Cámara cobra, por concepto de derechos de registro, una suma equivalente al 0.7% del monto del capital.
RUT	Solicitud y obtención de Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN
Obtención de NIT	Enviar a la Cámara de Comercio una solicitud de actualización del certificado de existencia y representación legal de la sociedad con el fin de que se incluya el NIT definitivo. Para esto es necesario adjuntar copia del RUT otorgado por la DIAN.
Certificado existencia y representación legal	Solicitud del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.

Fuente: elaboración propia con base en datos generados por Proexport.

3.3 Administración financiera

3.3.1 Objetivos

Evaluar la viabilidad de la puesta en marcha de la repostería teniendo en cuenta los datos y la información de los cinco primeros años de funcionamiento.

3.3.2 Proyección de ventas

Para este trabajo de grado se estimó una población objetivo de 22.413 personas, que es el 6% del tamaño de la muestra (373.553). De estos, los clientes esperados diariamente son 75 y se supone

que cada uno consumirá por lo menos dos productos, un postre y una bebida, ya sea fría o caliente.

TAMAÑO DE LA MUESTRA	
Con base en el número de viviendas de estratos socioeconómico 4, 5, y 6 de las locaciones de Usaquén, Chapinero, Santa Fe, Fontibón, Engativá, Suba, Barrios Unidos, Teusaquillo y La Candelaria.	373.553
POBLACIÓN OBJETIVO	22.413
CLIENTES ESPERADOS MENSUALMENTE	1868
CLIENTES ESPERADOS DIARIAMENTE	75

Se tomaron los porcentajes de preferencia de consumo obtenidos del estudio de mercados de los productos consumidos por los encuestados y a partir de estas, se obtuvieron los porcentajes de preferencia de consumo de los productos propios. Para lograr lo anterior, se tomaron en primer lugar los productos consumidos por los encuestados y se adaptaron a los productos propios, así por ejemplo, se tomó el porcentaje de preferencia de la Crème Brûlée (6%) y se le colocó a la Crème Brûlée de Maracuyá (producto propio). En casos como el del bizcocho de naranja y torta de chocolate, se tomó el porcentaje de la torta (8%), ya que pertenecen a esa categoría. Para el Charlotte de Frutas se tomó el valor de la Tarta Tatin por tratarse de postres que contienen una parte de masa y otra con frutas. Para el Éclair se sumaron las preferencias del Éclair y de los profiteroles por estar hechos con una masa similar y contener crema pastelera. Para las tartas de limón y manzana con arándanos, se tomó el porcentaje de las tartaletas.

Una vez obtenidos todos los porcentajes de preferencia de consumo, se sumaron dando como resultado 66,8% que corresponde a los postres únicamente. Para hallar el porcentaje de las

bebidas, se le restó al 100% el 66,8% dando como resultado 33,2%. Este valor se dividió entre las 10 bebidas ofrecidas y se le dio a cada una un 3,32% de promedio de preferencia de consumo.

PRODUCTOS CONSUMIDOS POR ENCUESTADOS	PORCENTAJE DE PREFERENCIA DE CONSUMO	PRODUCTOS PROPIOS	PORCENTAJE DE PREFERENCIA DE CONSUMO PROPIO	
CORAZONES	11%	AGUA EMBOTELLADA	3%	POSTRES
SOUFFLES	2%	BIZCOCHO DE NARANJA	8%	BEBIDAS
BRIOCHE	3%	CAPUCCINO	3%	
ÉCLAIRS	4%	CHAI	3%	
PAN DE CHOCOLATE	11%	CHARLOTTE DE FRUTAS	5%	
MACARRONES	3%	CHOCOLATE	3%	
MARQUISE DE CHOCOLATE	1%	CRÈME BRÛLÉE DE MARACUYÁ	6%	
POTE DE CREMA DE CHOCOLATE	2%	CRÈPE DULCE	11%	
MAGDALENAS	3%	ÉCLAIR	7%	
CRÈME BRÛLÉE	6%	ESPRESSO	3%	
CREPES	11%	FRAPUCCINO	3%	
CROISSANTS	11%	INFUSIÓN	3%	
TARTA TATIN	5%	JUGOS	3%	
TORTA	8%	LATTE	3%	
MERENGUE	3%	MACARRONES	3%	
MOUSSES	5%	MOCACCINO	3%	
PARFAIT	4%	PAN DE CHOCOLATE	11%	
PROFITELORES	3%	TARTA DE LIMÓN	4%	
TARTELETAS	4%	TARTA DE MANZANA Y ARÁNDANOS	4%	
		TORTA DE CHOCOLATE SIN HARINA	8%	
	100,0%		100%	

Para la proyección de ventas propias, se tomaron los porcentajes de preferencias de consumo de los productos propios, luego se encontró la frecuencia de consumo de los productos del presente estudio al multiplicar el porcentaje de preferencia por 150 (que son 75 clientes esperados diariamente que consumen 2 productos en su visita) y dividirlo entre 100%.

Una vez obtenida la frecuencia de consumo diaria, esta se multiplicó por el precio de cada producto y de esta manera, se encontraron las ventas diarias por producto y totales (\$1'102.567).

Las ventas mensuales proyectadas son de \$27'472.283 y las anuales, de \$329'667.396.

PROYECCIÓN DE VENTAS DIARIAS, ANUALES Y MENSUALES						
PRODUCTO	GUSTOS	FRECUENCIA	PRECIO	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
AGUA EMBOTELLADA	3%	5	4.200	20.905	520.882	6.250.588
BIZCOCHO DE NARANJA	8%	11	10.100	115.079	2.867.393	34.408.714
CAPUCCINO	3%	5	5.400	26.878	669.706	8.036.470
CHAI	3%	5	5.300	26.380	657.304	7.887.646
CHARLOTTE DE FRUTAS	5%	7	11.800	83.146	2.071.725	24.860.699
CHOCOLATE	3%	5	5.700	28.371	706.912	8.482.940
CRÈME BRÛLÉE DE MARACUYÁ	6%	9	7.200	63.686	1.586.853	19.042.238
CRÊPE DULCE	11%	17	6.200	105.964	2.640.273	31.683.271
ÉCLAIR	7%	10	8.500	85.380	2.127.384	25.528.612
ESPRESSO	3%	5	2.900	14.434	359.657	4.315.882
FRAPUCCINO	3%	5	4.500	22.398	558.088	6.697.058
INFUSIÓN	3%	5	4.300	21.403	533.284	6.399.411
JUGOS	3%	5	4.700	23.394	582.892	6.994.705
LATTE	3%	5	4.800	23.891	595.294	7.143.529
MACARRONES	3%	4	3.600	16.191	403.437	4.841.247
MOCACCINO	3%	5	6.300	31.357	781.323	9.375.881
PAN DE CHOCOLATE	11%	17	4.900	82.277	2.050.059	24.600.706
TARTA DE LIMÓN	4%	6	7.800	46.775	1.165.485	13.985.824
TARTA DE MANZANA Y ARÁNDANOS	4%	6	12.800	76.760	1.912.591	22.951.096
TORTA DE CHOCOLATE SIN HARINA	8%	12	15.100	187.896	4.681.740	56.180.877
TOTAL	100%	150	136.100	1.102.567	27.472.283	329.667.396
PRECIO PROMEDIO POSTRES	8.800,0					
PRECIO PROMEDIO BEBIDAS	4.810,0					
PROMEDIO TOTAL	13.610,0					

Para obtener las ventas reales por día, mes y año, se tuvo en cuenta la inflación, como se muestra a continuación:

Inflación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
	3,8%	3,2%	3,0%	3,0%	3,0%	3,00%

VENTAS			
AÑO 1	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.144.464	28.516.230	342.194.757
AÑO 2	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.294.865	32.371.624	388.459.488
AÑO 3	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.467.082	36.677.050	440.124.600
AÑO 4	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.662.204	41.555.098	498.661.172
AÑO 5	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.883.277	47.081.926	564.983.108

Se espera que el crecimiento anual de ventas sea del 10% con el fin de que el negocio empiece a tener utilidades a partir del cuarto año de funcionamiento. Para alcanzar este crecimiento anual, se aplicarán las acciones de publicidad y mercadeo explicadas en el numeral 4.2, las cuales tienen como objetivo llegar a las personas a través de distintos medios de comunicación como revistas especializadas, página web y redes sociales, además de la asistencia a eventos relacionados al sector de alimentos y bebidas. Esto se realizará regularmente; cuando haya oportunidad se pautará en las revistas especializadas, ya que estas llegan a personas interesadas en el sector que podrían interesarse en asistir al establecimiento y darlo a conocer a un mercado más amplio. La página web se mantendrá actualizada constantemente con la información de la repostería, menú virtual, ofertas y promociones, datos de contacto y noticias de interés. A las redes sociales se les dará un trato similar al de la página web pero se buscará tener una mayor interacción con las personas al poder chatear con ellas y responder mensajes de manera instantánea, estas redes también se mantendrán actualizadas con imágenes, fotos e información de interés. La asistencia a eventos del sector se realizará cada vez que se pueda, en estos se harán degustaciones, venta de productos, distribución de tarjetas y volantes con información de la repostería, bonos de descuento, entre otros.

Adicionalmente, se buscarán nuevos clientes constantemente al ofrecer muestras gratis y degustaciones a clientes potenciales para darles a conocer los productos y la marca, ya sea en los eventos o en el mismo establecimiento.

Se fidelizará a los clientes mediante el empleo de descuentos a determinados productos y de la oferta continua de combos, sin dejar de lado la oferta de bienes y servicios de máxima calidad y que cumplan con todos los estándares de calidad y sanidad. Asimismo, se les ofrecerán tarjetas personalizadas que les permitirá acceder a mayores beneficios, como descuentos adicionales, reserva preferencial, la posibilidad de obtener algún producto gratis al llegar a cierta cantidad de compras, etc.

De igual manera, se trabajará en la mejora de los productos frecuentemente con el fin de ofrecer una carta variada, diversificada, diferenciada e innovadora a todo momento y así lograr conseguir y retener una mayor cantidad de clientes.

Por último, se espera un crecimiento y posterior ampliación de los rubros que componen las ventas del establecimiento, como son servicio a domicilio y catering, los cuales contribuyen al aumento de los ingresos. Para tal fin, será necesario adquirir maquinaria con una mayor capacidad y contratar más mano de obra.

En el siguiente cuadro comparativo se muestran detalladamente las acciones que se pretenden realizar año a año con el fin de que las ventas se incrementen en un 10%.

CRECIMIENTO DETALLADO DE LAS VENTAS ANUALES			
AÑO 1	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.144.464	28.516.230	342.194.757
AÑO 2	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.294.865	32.371.624	388.459.488
CRECIMIENTO	150.401	3.855.394	46.264.731
ACCIONES REALIZADAS	En la apertura de la repostería se repartirán volantes en las zonas aledañas a la Zona G, en los cuales se encontrará información puntual sobre la misma, además de servir de bono de descuento al presentarlo en el establecimiento. Asimismo, habrán muestras gratis rotativas de los productos ofrecidos, con el fin de que las personas los prueben sin costo alguno y así, exista una mayor probabilidad de que los adquirieran. Durante el primer año se dará a conocer el establecimiento al realizar una importante inversión en publicidad haciendo uso de distintos medios de difusión como son las revistas especializadas, en las cuales se buscará algún tipo de participación, ya sea a través de una pauta o una nota publicitaria. Asimismo, se creará la página web de la repostería y se registrará una cuenta en Facebook e Instagram. En estos medios se brindará información acerca de la creación y filosofía del establecimiento, así como los factores que la diferencian de la competencia, beneficios del consumo de sus productos, menú virtual, información de contacto, promociones, descuentos y demás.		
AÑO 2	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.294.865	32.371.624	388.459.488
AÑO 3	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.467.082	36.677.050	440.124.600
CRECIMIENTO	172.217	4.305.426	51.665.112
ACCIONES REALIZADAS	A lo largo del segundo año se seguirá haciendo énfasis en el uso de redes sociales, ya que estas permitir llegar a un gran número de personas, además de facilitar la interacción con las mismas. Se entregarán bonos de descuento en distintos puntos de la ciudad, con el fin de aumentar el número de clientes potenciales y como motivación a desplazarse hasta el punto para el consumo de sus productos. Se asistirá a ferias y eventos del sector de alimentos y bebidas para darse a conocer a un público más grande y, por último, se desarrollará el producto al introducir nuevos postres y bebidas que pueden ser por temporadas o el reemplazo de alguno que genere la menor cantidad de ingresos. Cada nuevo producto se dará a degustar a los comensales y se evaluará su viabilidad, si genera ventas importantes, hará parte de la carta, de lo contrario, será temporal.		
AÑO 3	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.467.082	36.677.050	440.124.600
AÑO 4	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.662.204	41.555.098	498.661.172
CRECIMIENTO	195.122	4.878.048	58.536.572
ACCIONES REALIZADAS	En el tercer año se seguirán aplicando las mismas estrategias de ventas del año anterior pero siempre buscando públicos diferentes. Por ejemplo, la repartición de bonos de descuento se realizará en puntos de la ciudad distintos a los que ya se había hecho anteriormente. De igual manera, se introducirá la modalidad de combos y happy hour. En la primera estrategia se ofrecerá un postre con una bebida a un precio más económico a que si se compraran por separado. Se ofrecerán determinados postres y bebidas a los que sea aplicable la promoción. En cuanto al happy hour, se buscará atraer una mayor cantidad de personas en horas donde las ventas sean bajas, al ofrecer una promoción que consista en comprar un postre y llevar una bebida totalmente gratis. Por último se implemetará el 50% de descuento para las personas que estén cumpliendo años, esto se hará con la finalidad de que esta repostería sea una opción de consumo para las personas que deseen celebrar su cumpleaños de esta manera.		

CRECIMIENTO DETALLADO DE LAS VENTAS ANUALES			
AÑO 4	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.662.204	41.555.098	498.661.172
AÑO 5	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.883.277	47.081.926	564.983.108
CRECIMIENTO	221.073	5.526.828	66.321.936
ACCIONES REALIZADAS	En el siguiente año se buscará establecer alianzas con distintas empresas de la zona, las cuales consistirán en atender eventos dentro de la repostería con un descuento aplicado, asimismo se les podrá realizar rebajas de precios si realizan compras frecuentes. Además de empresas, se recurrirá a los hoteles para que recomienden la repostería a los turistas que buscan este tipo de establecimientos. Para las personas naturales, se expedirá una tarjeta que permitirá acceder a descuentos y acumular compras que al llegar a determinado monto, permitirán recibir un producto gratis. Por último, se ejecutará una estrategia amigable con el ambiente, que consistirá en reducir el precio de cualquier producto para llevar si el cliente lo lleva en su propio recipiente, esto con el fin de reducir el uso de empaques y favorecer el reciclaje.		
AÑO 5	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	1.883.277	47.081.926	564.983.108
AÑO 6	VENTAS DIARIAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES
	2.133.753	53.343.822	640.125.861
CRECIMIENTO	250.476	6.261.896	75.142.753
ACCIONES REALIZADAS	En el último año estudiado, se espera contar con un excelente posicionamiento en el mercado, no solamente debido a las estrategias aplicadas sino por la superioridad del servicio prestado y por la calidad de los productos, lo cual será el pilar a seguir durante los años de funcionamiento de la repostería. A lo largo de todos los años se aplicarán encuestas a los clientes para evaluar los productos ofrecidos y el servicio prestado, para así tomar las acciones necesarias para conservar un alto y progresivo nivel de ventas. Cuando se logre obtener utilidades sostenidas en el tiempo, se pensará en una expansión de la capacidad instalada y del personal para ofrecer servicio de domicilio y de catering, lo cual representa una facilidad de acceso a los clientes potenciales a los productos y que se traduce en mayores ingresos para la compañía siempre y cuando se mantenga la filosofía de calidad.		

Los costos y gastos de la Repostería se encuentran detallados en el Anexo 3. Costos y gastos.

3.3.3 Estados financieros.

3.3.3.1 Estado de resultados.

El Estado de Resultados muestra la acumulación de los ingresos, gastos y costos en un periodo determinado. A partir de este, se puede evidenciar que el proyecto dará pérdidas durante los tres primeros años de funcionamiento, debido a la inversión realizada y a que las ventas no son suficientes para cubrir los costos ni gastos y generar alguna ganancia. Sin embargo, a partir del cuarto año se empieza a recuperar la inversión y a generar ganancias por un incremento en las ventas y una disminución porcentual de los gastos.

Tabla 12. Estado de resultados

MINOU PÂTISSERIE							
ESTADO DE RESULTADOS O PYG							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ventas		342.194.757	388.459.488	440.124.600	498.661.172	564.983.108	640.125.861
Costo de ventas		125.334.230	142.279.418	161.202.581	182.642.524	206.933.979	234.456.199
UTILIDAD BRUTA	-	216.860.527	246.180.070	278.922.019	316.018.648	358.049.128	405.669.662
GASTOS OPERACIONALES	-	62.060.667	66.273.664	68.261.874	70.309.730	72.419.022	74.591.593
Dotación y suministro del personal		4.152.000	4.284.864	4.413.410	4.545.812	4.682.187	4.822.652
Música ambiental		4.889.703	5.046.173	5.197.559	5.353.485	5.514.090	5.679.513
Útiles y papelería		6.228.000	6.427.296	6.620.115	6.818.718	7.023.280	7.233.978
Materiales para aseo		6.228.000	6.427.296	6.620.115	6.818.718	7.023.280	7.233.978
Publicidad y mercadeo		7.266.000	7.224.000	7.440.720	7.663.942	7.893.860	8.130.676
Reposición utensilios cocina		-	206.400	212.592	218.970	225.539	232.305
Reposición vajilla		-	309.600	318.888	328.455	338.308	348.458
Mantenimiento		2.076.000	4.128.000	4.251.840	4.379.395	4.510.777	4.646.100
Software		3.114.000	3.213.648	3.310.057	3.409.359	3.511.640	3.616.989
Servicios públicos		24.912.000	25.709.184	26.480.460	27.274.873	28.093.120	28.935.913
Empaques y desechables		3.194.964	3.297.203	3.396.119	3.498.003	3.602.943	3.711.031
NÓMINA		93.507.896	96.500.149	99.395.153	102.377.008	105.448.318	108.611.768
UTILIDAD OPERACIONAL	-	61.291.964	83.406.257	111.264.992	143.331.910	180.181.788	222.466.302
CARGOS FIJOS		103.355.463	105.747.015	108.060.842	110.444.083	112.898.822	86.807.739
Arriendo		74.736.000	77.127.552	79.441.379	81.824.620	84.279.359	86.807.739
Depreciación mobiliario, maquinaria y equipo		28.019.463	28.019.463	28.019.463	28.019.463	28.019.463	-
Amortización publicidad		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	-
Gastos Financieros	-	14.497.948	12.640.078	10.365.673	7.581.347	4.172.774	-
Intereses bancarios		14.497.948	12.640.078	10.365.673	7.581.347	4.172.774	-
Otros gastos	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	(56.561.447)	(34.980.836)	(7.161.523)	25.306.480	63.110.192	135.658.563
Impuestos		-	-	-	8.351.139	20.826.363	44.767.326
UTILIDAD NETA	-	(56.561.447)	(34.980.836)	(7.161.523)	16.955.342	42.283.829	90.891.237

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés) publicó un documento llamado Operación de Restaurantes en Colombia, en el que se exponen los principales indicadores operacionales, financieros y administrativos de la industria gastronómica. Este consistió en el estudio de los 91 mejores restaurantes de distintas ciudades de Colombia (45,05% de ellos ubicados en Bogotá), con el fin de establecer unos parámetros aceptables con respecto al comportamiento de las ventas y la utilidad que estas producen, así como brindar herramientas que permitan realizar un análisis operacional del Estado de Resultados y de esta manera, evaluar el comportamiento de los costos y gastos y su contribución a la optimización de las ventas.

De esta publicación se extrajeron algunas tablas que contribuyen a la interpretación de los porcentajes obtenidos en el Estado de Resultados de Minou Pâtisserie.

MINOU PÂTISSERIE							
PORCENTAJES ESTADO DE RESULTADOS							
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	PROMEDIO
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de ventas	36,63%	36,63%	36,63%	36,63%	36,63%	36,63%	36,63%
UTILIDAD BRUTA	63,37%	63,37%	63,37%	63,37%	63,37%	63,37%	63,37%
GASTOS OPERACIONALES	18,14%	17,06%	15,51%	14,10%	12,82%	11,65%	14,88%
Dotación y suministro del personal	1,21%	1,10%	1,00%	0,91%	0,83%	0,75%	0,97%
Música ambiental	1,43%	1,30%	1,18%	1,07%	0,98%	0,89%	1,14%
Útiles y papelería	1,82%	1,65%	1,50%	1,37%	1,24%	1,13%	1,45%
Materiales para aseo	1,82%	1,65%	1,50%	1,37%	1,24%	1,13%	1,45%
Propaganda y publicidad	2,12%	1,86%	1,69%	1,54%	1,40%	1,27%	1,65%
Reposición utensilios cocina	0,00%	0,05%	0,05%	0,04%	0,04%	0,04%	0,04%
Reposición vajilla	0,00%	0,08%	0,07%	0,07%	0,06%	0,05%	0,06%
Mantenimiento	0,61%	1,06%	0,97%	0,88%	0,80%	0,73%	0,84%
Software	0,91%	0,83%	0,75%	0,68%	0,62%	0,57%	0,73%
Servicios públicos	7,28%	6,62%	6,02%	5,47%	4,97%	4,52%	5,81%
Empaques y desechables	0,93%	0,85%	0,77%	0,70%	0,64%	0,58%	0,75%
NÓMINA	27,33%	24,84%	22,58%	20,53%	18,66%	16,97%	21,82%
UTILIDAD OPERACIONAL	17,91%	21,47%	25,28%	28,74%	31,89%	34,75%	26,68%
CARGOS FIJOS	30,20%	27,22%	24,55%	22,15%	19,98%	13,56%	22,95%
Arriendo	21,84%	19,85%	18,05%	16,41%	14,92%	13,56%	17,44%
Depreciación mobiliario, maquinaria y equipo	8,19%	7,21%	6,37%	5,62%	4,96%	0,00%	5,39%
Amortización publicidad	0,18%	0,15%	0,14%	0,12%	0,11%	0,00%	0,12%
Gastos Financieros	4,24%	3,25%	2,36%	1,52%	0,74%	0,00%	2,02%
Intereses bancarios	4,24%	3,25%	2,36%	1,52%	0,74%	0,00%	2,02%
Otros gastos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros ingresos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-16,53%	-9,01%	-1,63%	5,07%	11,17%	21,19%	1,71%
Impuestos	0,00%	0,00%	0,00%	1,67%	3,69%	6,99%	2,06%
UTILIDAD NETA	-16,53%	-9,01%	-1,63%	3,40%	7,48%	14,20%	-0,35%

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

Ilustración 5. Estado de Resultados Condensado – Tamaño

En el Cuadro No. 5 se observa que de los 91 restaurantes de la muestra, 25 tienen menos de 100 sillas, 45 restaurantes con sillas entre 100 y 199, 18 restaurantes entre 200 y 299 sillas y 3 con más de 300 sillas.

Región	Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Ingresos Netos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total Costo de Venta	41,37%	38,64%	33,57%	30,77%	36,62%
Utilidad Bruta	58,63%	61,36%	66,43%	69,23%	63,38%
Total Nómina	23,24%	21,38%	19,17%	18,96%	20,73%
Total Gastos de Operación	19,58%	17,26%	15,60%	14,73%	16,82%
Utilidad Operacional	15,92%	22,75%	31,53%	35,60%	25,84%
Total Cargos Fijos	9,84%	10,34%	10,04%	9,57%	10,08%
Utilidad Antes de Impuesto	6,08%	12,41%	21,49%	26,03%	15,76%

Cuadro No. 18. Estado de Resultado Condensado - Tamaño

Fuente: Acodrés (2010). Cuadro No. 18. Estado de Resultado Condensado- Tamaño. [Cuadro]. Recuperado de: Operación de restaurantes en Colombia – cuarta edición.

Como la Repostería tiene menos de 100 sillas, se tendrán en cuenta únicamente los porcentajes de esta columna.

En cuanto al porcentaje de Costo de Venta del estudio, este es del 41,37% y el de la Repostería es de 36,63%, es menor que el del promedio. Esto obedece a que gran parte de los ingredientes empleados se elaborarán en el establecimiento, como es el caso de las leches vegetales y las preparaciones como dulces, mermeladas, cremas y salsas, con el objeto de garantizar que los productos sean lo más natural y fresco posible. De esta manera, se logra una importante reducción de los costos de la materia prima al evitar los sobrecostos de los proveedores ya sea por preparaciones listas y/o empaques.

Como el porcentaje de Costo de Ventas es menor al del promedio, la Utilidad Bruta es mayor en este caso (63,37%) frente a la del estudio en mención (58,63%).

En cuanto a la nómina, esta es de 27,33% el primer año y este porcentaje va disminuyendo hasta llegar a 18,66% en el quinto año. El estudio propone un porcentaje de 23,24%, el cual se alcanza entre el segundo y tercer año. Inicialmente, el valor es alto, esto debido a que las ventas no son lo suficientemente altas en proporción al valor de la nómina. Sin embargo, al cabo de los años esta va perdiendo peso dentro del Estado de Resultados al contar con unas ventas más altas.

Ilustración 6. Comportamiento de los Gastos de Operación

Comportamiento de los Gastos de Operación					
El comportamiento de los gastos de operación por volumen de ventas es:					
Gastos Operacionales	Tamaño - Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 y 199,9	Entre 200 y 299,9	Más de 300	
Gastos operacionales	4,06%	3,76%	3,63%	3,58%	3,74%
Mercadeo	2,16%	2,11%	1,98%	1,91%	2,05%
Música y entretenimiento	1,01%	0,90%	0,84%	0,80%	0,89%
Servicios públicos	7,57%	6,45%	5,76%	5,41%	6,29%
Agua	1,87%	1,72%	1,51%	1,43%	1,65%
Luz	4,12%	3,24%	2,84%	2,58%	3,18%
Gas	1,58%	1,49%	1,41%	1,39%	1,47%
Generales de admi.	3,92%	3,40%	2,92%	2,61%	3,25%
Mantenimiento	0,86%	0,63%	0,46%	0,42%	0,59%
Total Gastos de Oper.	19,58%	17,26%	15,60%	14,73%	16,82%

Cuadro No. 35. Comportamiento de los Gastos de Operación - Tamaño

Fuente: Acodrés (2010). Cuadro No. 35. Comportamiento de los Gastos de Operación - Tamaño. [Cuadro]. Recuperado de: Operación de restaurantes en Colombia – cuarta edición.

El anterior cuadro muestra los porcentajes de los rubros que componen los Gastos Operacionales propuestos por el estudio. Al compararlos con los propios, se encuentran algunas similitudes y algunas diferencias: los gastos operacionales son de 4,06% contra un 2,15% en el primer año (dotación y suministro del personal 1,21% + reposición utensilios de cocina 0% + reposición vajilla 0% + empaques y desechables 0,93%) y tienden a disminuir con el paso de los años. Mercadeo tiene un porcentaje de 2,16%, similar al porcentaje propio del primer año (2,12% propaganda y publicidad), pero este valor también tiende a disminuir con el tiempo. Música y entretenimiento tiene un mayor peso dentro del Estado de Resultados propio, con un 1,14% en promedio, contra un 1,01% del cuadro, esto debido a que en la fórmula que permite calcular el valor de los derechos de autor, se tiene en cuenta el estrato y la zona en la que opera el establecimiento, y como está ubicado en la zona G, este valor es más elevado.

Los servicios públicos (agua, luz y gas), son de 7,57%, similar al valor del primer año (7,28%), sin embargo, este porcentaje también va descendiendo con los años.

Los gastos generales de administración están compuestos por útiles y papelería, materiales para aseo y el software. El porcentaje propio es en promedio 3,63% y el del cuadro es de 3,92%, no hay una variación significativa.

Por último, el valor de mantenimiento es de 0,86% y el de la Repostería es de 0,84% en promedio, casi igual.

El total de los gastos operacionales propios es de 18,14% el primer año y va disminuyendo hasta llegar a 12,82% en el quinto año de funcionamiento, a comparación de un 19,58% de lo

propuesto por el estudio. Esto se debe a que las ventas incrementan año a año en mayor proporción que los gastos operacionales, es decir, estos representan menor porcentaje del total de las ventas.

La Utilidad Operacional propuesta es de 15,92%, sin embargo, la de la Repostería tiene un porcentaje más elevado desde el primer año (17,91%) y va siendo mayor con el paso de los años, esto debido a que tanto la nómina como los gastos operacionales van teniendo menor peso porcentual. Aunado a esto, el valor es alto porque en este punto no se han tenido todavía en cuenta los cargos fijos, los gastos financieros ni los impuestos, cuantías que representan una disminución en la Utilidad Neta.

Ilustración 7. Comportamiento de los Cargos Fijos

Comportamiento de los Cargos Fijos					
Costo de Ventas	Menos de 100	Entre 100 y 199,9	Entre 200 y 299,9	Más de 300	Total
Depreciación	0,73%	1,26%	1,07%	1,02%	1,09%
Arrendamiento	9,11%	9,08%	8,97%	8,55%	8,99%
Total Cargos Fijos	9,84%	10,34%	10,04%	9,57%	10,08%

Cuadro No. 36. Comportamiento de los Cargos Fijos - Tamaño

Fuente: Acodrés (2010). Cuadro No. 36. Comportamiento de los Cargos Fijos. [Cuadro]. Recuperado de: Operación de restaurantes en Colombia – cuarta edición.

Los Cargos Fijos presentados en el anterior cuadro dan un total de 9,84%, compuesto por 0,73% de depreciación y 9,11% de arrendamiento.

En el Estado de Resultados del negocio, este total en el año 1 es de 30,2%. Además de depreciación (8,19%) y arriendo (21,84%), está compuesto también por la amortización de la publicidad (0,18%). El quinto año este total baja a 19,98%, así como la depreciación (4,96%), el arriendo (14,92%) y la amortización de la publicidad (0,11%).

Se evidencia que estos valores están mucho más elevados que el promedio, esto se debe a lo siguiente:

-En cuanto a la depreciación de los activos de operación, esta se está difiriendo en 5 años para efectos del presente estudio. Sin embargo, hay activos como la maquinaria, equipos y bienes muebles que se deben diferir a 10 años, quedando así una mayor carga para este rubro al hacerlo en la mitad de tiempo que corresponde.

-El arriendo también se encuentra mucho más arriba de lo propuesto, lo cual responde a los elevados precios que se encuentran en una zona gastronómica exclusiva de estrato 5-6.

Como se ha visto, la tendencia es que estos valores tienden a disminuir con el paso de los años a medida que las ventas incrementan en mayor porcentaje. Se espera que después de los 5 años de funcionamiento, estas cuantías se estabilicen, no obstante, el arriendo siempre tendrá un importante peso por las razones anteriormente nombradas.

El porcentaje de la Utilidad Antes de Impuestos, como es de esperar, es negativo en los primeros años de funcionamiento, ya que lleva una alta carga compuesta por el arriendo, la depreciación y

los gastos financieros. Se empieza a ver una recuperación en el cuarto año con un 5,07%, cercano al 6,08% del estudio, y ya en el quinto año alcanza un 11,17%.

A modo de conclusión, se puede decir que durante los primeros años de funcionamiento, los porcentajes de los distintos componentes del Estado de Resultados fluctuarán con respecto a los valores promedio del mercado. Lo anterior se debe a que las ventas no serán lo suficientemente altas como para cubrir todos los gastos en que se incurrirá, sin embargo, con el paso de los años y el incremento de las ventas, cada rubro representará un menor porcentaje dentro del Estado, dándole más peso a la utilidad.

Los porcentajes propuestos en el estudio de Acodrés analizado (Operación de Restaurantes en Colombia), como se dijo anteriormente, brindan una guía y unos promedios sobre el comportamiento aceptable del sector gastronómico en Colombia, no obstante, cada negocio es diferente y tiene sus propias particularidades. Por tal razón, se encuentran variaciones al momento de realizar la comparación de los indicadores. En este caso, por ejemplo, el arriendo siempre tendrá un peso mucho mayor al tratarse de un estrato 5 en una zona exclusiva.

Adicionalmente, al entrar en funcionamiento el negocio, se empezará a evidenciar la realidad del mismo y puede que algunos porcentajes varíen en mayor o menor medida de lo presupuestado. En tal caso, se buscará implementar las medidas necesarias para que los porcentajes se ajusten a unos niveles aceptables en los que se cubran los costos y gastos, además de generar utilidad.

(Ver Anexo 4. Estados de Resultados mensuales)

3.3.3.2 Flujo de caja.

El flujo de caja corresponde a los ingresos y egresos de efectivo en el curso normal de las operaciones, es un indicador de liquidez.

Durante el primer y segundo año, la empresa cuenta con egresos más altos que los ingresos, por lo tanto, el saldo final de caja por año es negativo (sin tener en cuenta el saldo inicial de caja), el saldo final de caja es positivo el primer año, ya que se tiene en cuenta el aporte de los socios y el préstamo bancario. En el tercer año, el saldo final de caja negativo y el saldo final de caja por año es positivo. A partir del cuarto año los dos saldos finales de caja son positivos, demostrando así que la empresa empieza a tener una mayor liquidez.

Tabla 13. Flujo de caja

MINOU PATISSERIE							
FLUJO DE CAJA							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Saldo inicial de caja	-	41.660.533	5.431.883	(11.074.025)	(2.035.025)	36.687.652	99.758.795
Ventas	-	342.194.757	388.459.488	440.124.600	498.661.172	564.983.108	640.125.861
Aportes socios	120.092.601	-	-	-	-	-	-
Préstamos bancarios	64.665.247	-	-	-	-	-	-
Total ingresos	184.757.848	342.194.757	388.459.488	440.124.600	498.661.172	564.983.108	640.125.861
Nómina	-	93.507.896	96.500.149	99.395.153	102.377.008	105.448.318	108.611.768
Total gastos indirectos	-	136.796.667	143.401.216	147.703.253	152.134.350	156.698.381	161.399.332
Compra materia prima	-	125.334.230	142.279.418	161.202.581	182.642.524	206.933.979	234.456.199
Pago de préstamos	-	22.784.613	22.784.613	22.784.613	22.784.613	22.784.613	-
Pago de impuestos	-	-	-	-	-	8.351.139	20.826.363
Dotación mobiliario, maquinaria y equipo	140.097.315	-	-	-	-	-	-
Publicidad de lanzamiento	3.000.000	-	-	-	-	-	-
Pago de dividendos	-	-	-	-	-	1.695.534	4.228.383
Total egresos	143.097.315	378.423.406	404.965.396	431.085.600	459.938.495	501.911.964	529.522.045
Saldo final de caja	41.660.533	5.431.883	(11.074.025)	(2.035.025)	36.687.652	99.758.795	210.362.611
Saldo final de caja por año	41.660.533	(36.228.649)	(16.505.908)	9.039.000	38.722.677	63.071.143	110.603.816
% DIVIDENDOS	10%						

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

3.3.3.3 Balance general

El balance general muestra de forma detallada los recursos, bienes y derechos; así como las fuentes, orígenes y obligaciones con terceros; y el patrimonio o capital contable de los socios.

Tabla 14. Balance general

MINOU PATISSERIE							
BALANCE GENERAL							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Efectivo (caja y bancos)	41.660.533	5.431.883	(11.074.025)	(2.035.025)	36.687.652	99.758.795	210.362.611
Total activos corrientes	41.660.533	5.431.883	(11.074.025)	(2.035.025)	36.687.652	99.758.795	210.362.611
Mobiliario, maquinaria y equipo	140.097.315	140.097.315	140.097.315	140.097.315	140.097.315	140.097.315	-
Depreciación acumulada	-	(28.019.463)	(56.038.926)	(84.058.389)	(112.077.852)	(140.097.315)	-
Total activos fijos	140.097.315	112.077.852	84.058.389	56.038.926	28.019.463	-	-
Activos diferidos	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	-
Amortización acumulada	-	(600.000)	(1.200.000)	(1.800.000)	(2.400.000)	(3.000.000)	-
Total activos diferidos	3.000.000	2.400.000	1.800.000	1.200.000	600.000	-	-
TOTAL ACTIVOS	184.757.848	119.909.735	74.784.364	55.203.901	65.307.115	99.758.795	210.362.611
Impuestos por pagar	-	-	-	-	8.351.139	20.826.363	44.767.326
Obligaciones bancarias	64.665.247	56.378.582	46.234.046	33.815.106	18.611.839	-	-
Obligaciones laborales	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos por pagar	-	-	-	-	1.695.534	4.228.383	9.089.124
TOTAL PASIVO	64.665.247	56.378.582	46.234.046	33.815.106	28.658.512	25.054.746	53.856.449
Capital	120.092.601	120.092.601	120.092.601	120.092.601	120.092.601	120.092.601	120.092.601
Utilidades retenidas	-	-	(56.561.447)	(91.542.283)	(98.703.806)	(83.443.998)	(45.388.552)
Utilidades del ejercicio	-	(56.561.447)	(34.980.836)	(7.161.523)	15.259.808	38.055.446	81.802.113
TOTAL PATRIMONIO	120.092.601	63.531.154	28.550.318	21.388.795	36.648.603	74.704.049	156.506.162
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	184.757.848	119.909.735	74.784.364	55.203.901	65.307.115	99.758.795	210.362.611
Control	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

3.3.4 Evaluación financiera

(Ver Anexo 5. Cálculos Evaluación Financiera)

El NOPAT (Net Operating Profit After Taxes), es la utilidad que queda después de restarle los impuestos a la utilidad operativa para conocer la ganancia que tendrían los socios si no tuvieran que pagar impuestos. En el año 5 es de \$120'721.798 y en el año n es \$149'052.422.

El Valor terminal es de \$1.780'824.867, este hace referencia al valor que tendría la inversión al finalizar la valoración.

El Flujo de Caja Libre es el dinero disponible para el pago de dividendos y deudas que se tengan, después del pago a proveedores y la compra de activos fijos. En el primer año es negativo (-13'444.036) y a partir del segundo (\$1'494.382), es positivo.

La TIR es la tasa de rentabilidad de la inversión, la cual en este caso es 3,2%, lo cual indica que es viable el proyecto.

De igual manera la TIRM (Tasa Interna de Retorno Modificada), que toma en cuenta el costo de la inversión y el interés obtenido por la reinversión, es de 2,71%, lo cual expone que también es viable.

La WACC (Weighted Average Cost of Capital) es la tasa de descuento para descontar flujos de caja futuros. Ayuda a saber cuánto cuesta la inversión sin tener en cuenta la fuente de financiación. En el año 1 es 19%, en el 2 es 28%, en el 3 es de 28%, en el 4 es 17%, en el 5 es 13% y en el 6, 7%.

3.3.5 Punto de equilibrio (anual, porcentual, por cantidad de clientes diarios).

(Ver Anexo 6. Cálculo Punto de Equilibrio)

El punto de equilibrio es un instrumento que permite conocer cuál debe ser el nivel de ventas para que la utilidad sea igual a cero cubriendo los costos de la empresa.

En la primera tabla se determina el punto de equilibrio anual, es decir, las ventas necesarias para que la Repostería no genere pérdidas ni ganancias. Por debajo de ese valor se incurrirá en pérdidas y por encima, en ganancias.

Tabla 15. Punto de equilibrio

VALOR PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	431.445.811	443.657.448	451.425.114	458.728.848	465.398.471

Al interpretarlo como porcentaje, el resultado arrojado de las ventas en porcentaje se destina a cubrir los costos fijos y variables, y la diferencia con el 100% se interpreta como la utilidad neta.

PORCENTAJE PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	126,08%	114,21%	102,57%	91,99%	82,37%
% PARA PAGO DE CF Y CV	126,08%	114,21%	102,57%	91,99%	82,37%
% UTILIDAD NETA	-26,08%	-14,21%	-2,57%	8,01%	17,63%

La cantidad necesaria de clientes diarios y por año para no tener pérdidas ni ganancias son las siguientes:

CANTIDAD CLIENTES PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	96	96	94	93	92

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

CONCLUSIÓN:

Se puede decir que después de haber hecho una evaluación financiera del proyecto, este resulta viable para los inversionistas, ya que se empiezan a percibir ganancias a partir del cuarto año de funcionamiento. Asimismo, los distintos cálculos realizados (NOPAT, valor terminal, flujo libre de caja, TIR y WACC) arrojan resultados optimistas sobre el negocio, que si están por encima del punto de equilibrio favorecerán la consecución de los beneficios.

4. Capítulo 4: El negocio

4.1 Naturaleza del negocio

4.1.1 Objetivos.

Mediante la elaboración del presente capítulo, se pretende establecer el nombre de la empresa, con su respectivo logotipo e imagen que hagan alusión a las características del negocio y le den así una identidad que la diferencie de los demás. De igual manera, se redactará la Misión, Visión y Valores que serán la razón de ser de la repostería, tras realizar un análisis DOFA de la misma, que a la vez será la base para plantear las estrategias de promoción y comercialización que resulten más efectivas para atraer a una base grande de clientes potenciales.

4.1.2 Nombre de la empresa.

El nombre de la empresa resulta un aspecto de suma importancia, ya que refleja algún aspecto característico de la misma, ya sea en cuanto a los productos o servicios, temática, público objetivo, etc. Debe ser agradable, llamativo y atractivo, de fácil recordación y pronunciación, además se debe poder asociar con alguna imagen para que el consumidor lo tenga presente en su mente como primera opción al momento de optar por este tipo de alimentos.

El nombre refleja, por una parte, el gusto por los gatos pero se escoge su diminutivo: gatito en francés (Minou), ya que es de fácil pronunciación y recordación, además de evocar a un animal con gracia y elegancia que es precisamente lo que se quiere emitir. Por otro lado, se plasma la pasión por la repostería francesa al complementar el nombre con Pâtisserie.

4.1.3 Logotipo.

Corresponde a una imagen o símbolo que haga alusión al establecimiento y que en lo posible, debe ser de fácil asociación y recordación.

Ilustración 8. Logotipo de la Repostería Francesa



Fuente: elaboración propia

4.1.4 Imagen

Hace referencia a la impresión que tiene el público del establecimiento mediante la publicidad y promoción. De igual forma, incluye el aspecto estético y decorativo del establecimiento.

Como se trata de una repostería francesa, la decoración va a seguir esta temática con algunos conceptos más modernos y distintivos, se busca que sea un lugar cómodo, acogedor y que dé la impresión de lujo. Se aspira crear un espacio de estancia y descanso en donde las personas puedan relajarse y disfrutar de un postre y un café sin prisas. Apto para ir solo, en familia, con amigos o para una reunión laboral.

A continuación se muestran algunas imágenes de referencia y sujetas a modificaciones de cómo se pretende que sea:

Ilustración 9. Display o mostrador de productos



Fuente: fotos tomadas de <http://viajesaeromexico.com>,
<http://www.alicorpsas.com.co/catalogo/refrigeracion/vitrinas-ofertas/vitrina-exhibidora-L930A> y de
<http://www.tripadvisor.es>

En la vitrina de exhibición se dispondrá de los productos ofrecidos, los cuales contarán con una excelente presentación y almacenamiento adecuado para evitar algún tipo de contaminación. De igual manera, serán visibles por parte de los clientes y tendrán su respectiva etiqueta de identificación. Esta será de un tamaño proporcional a su contenido para que no se vea ni vacía ni atiborrada.

Ilustración 10. Barra de café



Fuente: fotos tomadas de <https://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/01/7c/7e/fd/cafe-de-la-barra.jpg> y <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/310421/Biffet-City-Nogal-150x46x82cm/310421>

En la barra se preparan las bebidas y se colocan los productos pedidos por los comensales para que los meseros los lleven a las respectivas mesas. Esta contará con todos los implementos necesarios para la operación, además de mantenerse en perfecto orden y aseo. Será de un material resistente y con suficiente espacio para el almacenamiento de loza, cristalería, utensilios, manteles y demás enseres.

Ilustración 11. Fachada



La fachada debe permitir que se vean los productos y el interior del establecimiento, además debe tener una decoración sobria y elegante. Llevará el nombre y logotipo de la Repostería y permitirá ver el interior de la misma, con el fin de que los transeúntes se

interesen en conocerla.

Fuente: foto tomada de <http://www.2xtango.com>

Ilustración 12. Interior y sillones



Fuente: fotos tomadas de <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/292095/Piso-laminado-10mm-petter-oak-dark-ac5-33-Caja-2.02m2/292095>, <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/122572/Papel-Mural-Neobarroco-Blanco-Negro/122572>, <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/prod2600004/Tapete-3D-Forest-Morado/286966>, <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/282124/Lampara-Colgante-3-Luces-Rosca-E27-Diseno-Antique-Vidrio/282124>.

Se buscará crear un ambiente acogedor y relajante que dé cierta sensación de opulencia sin ser demasiado recargado. Se empleará piso de madera laminada para un tráfico comercial intenso que evite el desgaste, el color será oscuro, ya que se considera que le da un toque de elegancia al establecimiento y crea un ambiente más tenue. El papel mural tendrá una decoración victoriana y

se utilizará únicamente en algunas paredes del salón, las demás irán pintadas de un tono claro para contrarrestar los colores oscuros. En cada mesa se dispondrá de una alfombra de textura suave de un color vivo, en este caso morado, que corte con las tonalidades neutras. Las lámparas serán de techo colgantes con un diseño antiguo que aporten refinación.



*Fuente: fotos tomadas de
https://www.facebook.com/pg/galeriadeantanomuebles/photos/?tab=album&album_id=1607289802916224,
<https://www.pinterest.es/pin/526147168943677178/> y <https://galeriadeantano.mercadoshops.com.co/mesas-consolas-143105755xJM>*

Como se puede apreciar, se emplearán sofás y sillones cómodos con una decoración francesa/victoriana, haciendo alusión al tipo de productos que se ofrecen. Los colores y tapizado de los muebles están sujetos a modificaciones dependiendo de cuáles sean los más adecuados al momento de realizar toda la decoración de interiores, sin embargo, se tomaron las anteriores fotos de referencia.



Fuente: fotos tomadas de https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-459760805-noche-stand-2-capa-1-mesita-de-noche-final-organizador-_JM, https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-467838293-reloj-de-pared-de-madera-de-estilo-retro-vintage-_JM, https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-452465668-frances-pais-vintage-pajaro-decorativo-blanco-shabby-chic-_JM, https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-448213806-alta-calidad-soluble-encaje-bordado-jardin-manteles-manteles-_JM, https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-446459657-telefono-de-nostalgico-estilo-vintage-torre-eiffel-paramount-_JM.

Se usarán implementos decorativos alusivos al contexto de la repostería, tales como un reloj con péndulo de estilo retro-vintage, mesitas en distintos puntos con flores o velas con su respectivo revistero, floreros rústicos, manteles en encaje bordado y teléfonos decorativos antiguos.

Ilustración 13. Baño



Fuente: fotos tomadas de <https://www.corona.co/producto/sanitario-montecarlo-novo-het-l/O29161031>, <https://www.corona.co/producto/mueble-tantra-vessel/OO2116241>, <https://www.corona.co/producto/parisa-porta-rollo/PS6060001>, <https://www.corona.co/producto/jabonera-dispensador-obi/OB6050001>, https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-468306643-espejo-de-pared-vintage-estate-zingz-y-thingz-_JM.



Fuente: fotos tomadas de <https://www.corona.co/producto/pared-amarna/455839001>, <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/281402/Farol-Pared-1-luz-E27-Negro-Aluminio/281402>

El baño tiene una decoración que se ve antigua con un toque moderno, tiene colores claros para dar una impresión de higiene.

La pared tendrá un diseño vintage con ladrillos blancos. El piso será en porcelanato también en color blanco de uso comercial. Por último, se contará con dos faroles dispuestos a cada lado del espejo que complementan el estilo que se quiere lograr.

Ilustración 14.Cocina



En la cocina se debe disponer de toda la maquinaria y equipo necesario para llevar a cabo todas las preparaciones de una manera ordenada y eficiente.

Fuente: foto tomada de <https://www.pinterest.es/pin/560838959832352050/>

Ilustración 15. Vajilla



Se empleará una vajilla con decoración vintage, de colores claros para no opacar los productos servidos en ella y se contará además, con platos de distintos tamaños que se ajusten al tamaño de cada porción.

Fuente: foto tomada de https://www.vajillascorona.com.co/item-vajilla_annet-150962

Ilustración 16. Cristalería



La cristalería a emplear será de estilo vintage, acorde a la temática del establecimiento.

Fuente: foto tomada de https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-460098188-jarro-16onz-vintage-cristar-4467al12-_JM

Ilustración 17. Cubertería



Se utilizará cubertería de acero inoxidable, brillante y de aspecto clásico, con distintas piezas que se adapten a cada producto.

Fuente: foto tomada de https://www.vajillascorona.com.co/item-set_de_cubiertos_selecta-155644

4.1.5 Misión.

La misión es un planteamiento integral de la compañía que tiene una característica principal que es permanente, para esto, se debe hacer una breve declaración donde se describe la razón de ser o el propósito de la empresa. La declaración de una misión debe ser lo suficientemente amplia, atractiva, motivadora, congruente y diferenciadora para poder expresarles tanto a los ejecutivos, empleados y clientes sobre el objetivo general y el sentido de la empresa.

La misión de la repostería es:

Ser una repostería francesa rentable de alta categoría que logre satisfacer los gustos de sus clientes al brindar los mejores y más innovadores productos de la pastelería francesa, distinguiéndose siempre por la calidad, el sabor y la nutrición de los mismos. Así como también ofrecer un excelente servicio personalizado a través de un eficiente equipo de trabajo y velar por el cuidado de sus grupos de interés.

4.1.6 Visión.

La visión es aquella en donde se proyecta la manera como la empresa quiere que sea percibida. Para establecer la visión, se deben definir los objetivos a mediano o largo plazo de la empresa, asimismo, estos deben ser desafiantes, definir el nicho y establecer un horizonte de tiempo.

La visión de la repostería es:

Para el año 2023 seremos reconocidos a nivel nacional como la tercera repostería francesa de alta categoría que ofrece productos innovadores, de calidad y nutritivos a sus clientes, teniendo en cuenta la excelencia constante en sus procesos y la responsabilidad con sus grupos de interés.

4.1.7 Menú y técnicas

El menú a plantear en la Repostería se fundamenta en la pastelería francesa, en la cual hay una serie de ingredientes básicos sobre los cuales se crean innumerables productos que dependen de la disponibilidad de materia prima y de los objetivos propios del establecimiento.

(Ver Anexo 7: Ingredientes básicos de la pastelería francesa)

En la repostería se plantea el uso de ingredientes nutritivos que contribuyan al bienestar de las personas, razón por la cual se seleccionaron los siguientes:

- Aceites vegetales: en los casos en que sea posible se sustituirá la margarina o mantequilla por algún aceite vegetal, ya sea de coco, girasol, maíz, soya u oliva. Estos son preferibles a las demás materias grasas porque ayudan a reducir el colesterol, tienen un alto contenido de vitamina E (antioxidante), contribuyen a la salud del corazón, entre otros beneficios.
- Café y chocolate orgánico: tanto en los alimentos como en las bebidas que incluyan café y chocolate, se preferirá el orgánico, ya que no contiene químicos ni pesticidas y además, su producción es más amigable con el medio ambiente. (Huerta, D., 2011)
- Endulzantes naturales: en lugar del azúcar blanco se emplearán endulzantes naturales como la miel o la panela. Aunque también aportan calorías, lo hacen en una menor proporción: en el caso de la miel, aporta minerales, enzimas, antioxidantes, y vitaminas; la panela contiene agua, carbohidratos, minerales (calcio, potasio, magnesio, cobre, hierro, fósforo, flúor y selenio), proteínas, vitaminas (A, complejo B, D y C) y grasas buenas. (Banco de la República, 2015)
- Frutas: se procurará utilizarlas en las recetas que lo permitan y en una cantidad considerable, ya que aparte de tener un sabor agradable, contribuyen a una exquisita combinación con los

demás ingredientes de la repostería, además de contener vitaminas, minerales, fibra y agua. (Pérez, 2016)

- Frutos secos: en algunas preparaciones se emplearán frutos secos debido a que aportan sabor y textura además de ser una fuente energética saludable proveniente principalmente de los ácidos grasos omega-3. No engordan porque contienen proteínas vegetales y fibra que brindan una sensación de saciedad, además contienen potasio, magnesio, fósforo, vitamina E y complejo B (“Frutos secos: sus propiedades nutricionales y cómo incorporarlos a la dieta”, 2012). Aportan a la buena salud cardiovascular, son antiinflamatorios y antioxidantes.
- Harinas integrales: en las recetas que lo requieran, se empleará este ingrediente en lugar de harinas refinadas ya que contiene una elevada cantidad de vitaminas, minerales, fibras y otros nutrientes importantes como el magnesio, vitamina B6, selenio, hierro, zinc y calcio. Asimismo, “ayuda a prevenir el estreñimiento, a combatir el cáncer de colon y de mama, a disminuir el colesterol malo y aumentar el bueno y a prevenir las enfermedades cardiovasculares” (“Ventajas notables de la harina integral”)
- Huevos orgánicos: en las preparaciones que lo permitan, se sustituirá un huevo por dos claras para reducir el colesterol. Se emplearán huevos orgánicos, debido a que contienen más nutrientes (vitamina A, E, betacaroteno, y ácidos grasos omega 3) que los huevos producidos comercialmente, su producción es más amigable con el medio ambiente y no contienen antibióticos, químicos ni hormonas que perjudiquen la salud.

- Leches vegetales: Se empleará este tipo de leche ya que es natural, de fácil digestión y saludable. No contienen lactosa ni colesterol, son bajas en grasa y las grasas que contienen (mono y poliinsaturadas) contribuyen a la buena salud del corazón. Dentro de sus propiedades, está el alto nivel de potasio, fibra, vitaminas, minerales y proteínas. (García, L., 2010)

No se emplearán las técnicas que modernamente se denominan innovadoras, tales como la esferificación, gelificación, el uso del nitrógeno líquido, espumas, entre otros. Por el contrario, se busca regresar a las raíces, a las técnicas tradicionales en las cuales se procura elaborar todo de manera artesanal, sin uso de conservantes ni aditivos químicos, sin el empleo de maquinaria pesada ni producción en serie. Las preparaciones y los procesos estarán estandarizados para que el cliente siempre disfrute de la misma experiencia en cada visita, pero también se pondrá un gran énfasis en el valor y el beneficio que obtendrán los comensales de un producto que se elabora responsable y respetuosamente pensando no solamente en su bienestar sino además, en el de todos los actores que intervienen en su elaboración.

Al tratarse de insumos orgánicos sin preservativos artificiales, se recurrirá a los alimentos que naturalmente cumplen estas funciones como son: el limón (antioxidante), el vinagre (antibacteriano), el extracto de semillas de uva (antimicrobiano) y la miel o panela (inhibe el crecimiento de hongos, bacterias y moho).

Asimismo, existen técnicas naturales que permiten mantener las propiedades y frescura de los alimentos:

- **Empaque al vacío:** contribuye a proteger los alimentos de la oxidación producida por el aire, que hace que pierda sus propiedades nutricionales así como su sabor.
- **Congelación:** prolonga la vida de los alimentos al impedir el crecimiento de microorganismos. Se usará por periodos de tiempo moderados para evitar la pérdida de propiedades naturales.
- **Baño María:** se empleará para conservar materia prima en frascos de vidrio tapados que se introducen en agua hirviendo por un periodo de tiempo.

Con el uso de estos alimentos y técnicas se pretende lograr el objetivo de la repostería que es ofrecer productos de calidad tanto nutritiva como gustativamente de una manera innovadora y diferenciadora, al no recurrir a las técnicas que son consideradas comunes actualmente y rescatar lo tradicional, lo artesanal y lo natural.

La carta que contiene el menú planteado en la Repostería se puede ver en el Anexo 8: Carta de Minou Pâtisserie.

4.1.8 Valores corporativos.

Son los que definen la actitud y el comportamiento que son importantes para la empresa, pues son los que fundamentan la cultura de la empresa y le dan sentido a la operación. Los valores centrales por los que se rige la repostería son:

Calidad: Nos aseguramos de fomentar una cultura de calidad para asegurar la implementación de este aspecto en todos los procesos de la repostería para así garantizar el posicionamiento de la repostería en el mercado.

Innovación: Estamos dispuestos a encontrar nuevas ideas, técnicas, materias primas y tecnologías que contribuyan a mejorar la calidad, los sabores y texturas para desarrollar nuevos productos.

Orientación hacia el cliente: Existimos para satisfacer las necesidades del cliente de manera que se logre complacer sus expectativas y deseos. Asimismo, para tratarlo con respeto para ofrecerle una experiencia agradable por medio de una atención oportuna.

Respeto por la técnica: El respeto a la tradición de la repostería francesa es nuestra esencia. Al implementar los métodos y estándares propios de la repostería francesa en los procesos, junto con innovación, calidad, valor nutricional y sabores es que fundamenta el espíritu de la empresa.

Compromiso: Es la responsabilidad social por entregar productos sanos a los clientes, de generar un ambiente estable para los trabajadores y retribuir a la comunidad, además fomentar la responsabilidad ambiental al elegir productores que lleven a cabo procesos amigables con la naturaleza. Es también la convicción por generar una cultura de excelencia y dedicación para garantizar siempre la venta de productos naturales, nutritivos y de alta calidad.

Trabajo en equipo: Propiciar un ambiente armonioso, ameno y productivo donde los trabajadores pueden sentirse cómodos para que puedan rendir al máximo de su capacidad. Asimismo, reconocer de manera integral a cada empleado y fomentar la igualdad, equidad y libertad.

Excelencia: Gestionar eficientemente los recursos de manera que se logren optimizar los procesos y la productividad dentro de la repostería con el fin de ser sostenibles y competitivos en el mercado.

4.1.9 Análisis DOFA.

El diagnostico estratégico es una herramienta de análisis que facilita el conocimiento y estudio de la empresa desde dos perspectivas, tanto la interna como la externa.

El análisis interno es aquel que busca profundizar en el conocimiento detallado de la empresa. Pues es a partir de esto que se puede establecer comparaciones más precisas con los competidores directos o benchmarking. Los pasos que se deben seguir para realizar este análisis es el de definir las fortalezas y debilidades de la empresa.

- Las fortalezas se definen como aquellos factores que contribuyen a los logros de los objetivos y que determina una ventaja competitiva a la empresa.
- Las debilidades son aquellos factores que impiden el logro de los objetivos y por ende representan desventajas competitivas.

A partir de este primer análisis se pueden identificar los factores claves de éxito interno y clasificar a la compañía frente a los competidores para saber si se tiene o no una ventaja competitiva.

Por su parte, el análisis externo ayuda a conocer detalladamente la situación del entorno del negocio y la situación del mercado. Los pasos que se siguen para realizar este análisis consiste en definir tanto las amenazas como las oportunidades.

- Amenazas se define como aquellas tendencias que desfavorecen a la empresa.
- Oportunidades se define como las tendencias que favorecen al negocio.

De este análisis se puede establecer un listado de variables externas que se consideran críticas o importantes para el negocio.

Una vez se han realizado ambos análisis, se comienza a desarrollar un análisis DOFA, el cual consiste en la estructuración de una tabla donde se exponen las variables antes identificadas en los análisis interno y externo. Estos temas expuestos comprenden varios temas claves de la organización y al mismo tiempo identifican problemas. De estos, se seleccionan e identifican los puntos más importantes a partir de los cuales se formulan estrategias potenciales.

Tabla 16. Análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	-Modelo de negocio de una repostería francesa basado en las necesidades del cliente -Variada oferta de productos innovadores y de alta calidad -Uso de ingredientes nutritivos, naturales y frescos -Adquisición de equipos y utensilios adecuados a la operación productiva	-Falta de información sobre el sector de reposterías tanto en la Zona G, como en Bogotá -Poca disponibilidad de capital propio para invertir en el negocio -Empresa nueva en el sector y en la Zona G -Lejanía de los proveedores

	-Equipo de trabajo capacitado -Ubicación estratégica	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS “FO”	ESTRATEGIAS “DO”
-Amplio número de personas interesadas en consumir productos innovadores en sabor de la repostería francesa, así como de calidad y nutritivos -Facilidad de acceso a redes sociales para promocionar el negocio -Reconocimiento de la zona como punto gastronómico importante en Bogotá -Posibilidad de financiamiento accesibles	-Iniciar una campaña de publicidad a través de medios de difusión, donde se destaquen las virtudes de los productos, para desarrollar una comunicación directa y efectiva con los clientes -Buscar financiación con entidades que ofrezcan los mayores beneficios para la creación de empresas -Seleccionar y capacitar constantemente al personal. Dar buen uso al activo fijo	-Realizar análisis periódico de la competencia y del entorno -Procurar que el capital propio sea mayor o financiarse con una entidad que ofrezca mayores beneficios -Establecer una efectiva estrategia de penetración en el mercado -Diseñar un plan con estrategias para dar a conocer los productos ofrecidos -Fortalecer el posicionamiento de la marca con estrategias de marketing adecuadas
AMENAZAS	ESTRATEGIAS “FA”	ESTRATEGIAS “DA”
-Alzas en los precios de materias primas -Incrementos de la competencia directa -Inflación -Problemas de inseguridad en el país -Competencia de precios -Situación económica del país -Poca acogida del negocio	-Desarrollo de nuevos productos según las experiencias de la demanda -Fidelizar al cliente al brindar un excelente producto y servicio -Establecer una administración de recursos eficiente y una política de precios rentable -Establecer un factor diferenciador	-Controlar el nivel de stock del inventario para no afectar el costo de la materia prima -Dar a conocer constantemente las bondades diferenciadoras de la empresa -Afianzar las alianzas con los proveedores -Alinear la organización con las estrategias

Fuente: elaboración propia

4.2 Mercadotecnia

4.2.1 Formulación de estrategias.

Las estrategias tienen que ver con los medios por los cuales la empresa comercializa sus bienes y servicios, además de cómo ingresa al mercado. En la repostería se aplicarán las que se mencionan a continuación:

Penetración en el mercado: se busca adquirir una participación considerable dentro del mercado en que opera, mediante un esfuerzo intenso en publicidad y promoción.

Publicidad: La Repostería realizará una inversión importante en este rubro al ingresar al mercado y cuando esté en operación disminuirá un poco en intensidad pero siempre se considerará dentro del presupuesto. Los principales medios de difusión a emplear serán:

- Revistas especializadas: tienen como ventaja que llegan a un amplio número de personas interesadas en el tema y que se encuentran dispuestas a visitar establecimientos nuevos. En Colombia se cuenta con La Barra, que se especializa en el sector de la hospitalidad y tiene un amplio reconocimiento a nivel nacional, y la revista Horneando, el cual es un medio especializado en la panadería, pastelería y repostería.
- Página web: se contará con una página web en donde se brindará información sobre la compañía y los atributos que la diferencian (su historia, misión, visión, valores, filosofía, dirección de ubicación, teléfono, etc.), tendrá el menú en medio virtual con los ingredientes y precios de cada preparación, una opción de “contáctenos” en donde las personas podrán enviar sus inquietudes y sugerencias y unos links que conectarán a Facebook e Instagram.
- Redes sociales: se tendrá cuenta en Facebook e Instagram, en los cuales se pondrá información sobre la compañía y sus productos, noticias, eventos, promociones, descuentos, etc. y al mismo tiempo, las personas podrán dar sus opiniones y tener un contacto más personalizado con la Repostería.
- Volantes: estos solamente se emplearan en la apertura del local, se repartirán en zonas aledañas a la Zona G y contendrán información puntual y esencial sobre la repostería como:

ubicación, teléfono, características de los productos y servicios y descuentos especiales por apertura.

Promoción: Consiste en el cómo se le va a presentar al cliente los productos y servicios a vender. Para tal fin se emplearán las siguientes herramientas:

- Muestras gratis: en la apertura de la repostería se darán muestras gratis de los distintos postres a vender, con el fin de que las personas conozcan el sabor y sea un gancho para que realicen una compra. De igual forma, cuando entre en funcionamiento, se darán muestras gratis de los nuevos postres que se vayan introduciendo.
- Ofertas: al iniciar operaciones y durante un tiempo establecido, se harán descuentos en determinados productos y se ofertarán combos de bebida y postre que resultarán más baratos que si se compraran por aparte. Los precios con los que se va a ingresar van a ser medio-altos, no se piensa ingresar con precios bajos y subirlos progresivamente porque eso puede causar malestar en el consumidor y su posible deserción. Por el contrario, se ingresará con los precios establecidos pero con promociones en muchos de los productos y se pretende mantener la modalidad de combos que variarán a lo largo del tiempo.
- Asistencia a eventos: la repostería asistirá a distintos eventos gastronómicos como Alimentarte; eventos gastronómicos en Corferias; y demás ferias y eventos que organicen instituciones públicas y privadas enfocadas en la pastelería, panadería y repostería.

Desarrollo del producto: se toma como base los productos que se venden actualmente para introducirles un concepto innovador que tiene que ver con nutrición, equilibrio de sabores y calidad. Este proceso se lleva a cabo tanto en la introducción como a lo largo del funcionamiento del negocio, en el cual se introducirán mejoras a los productos cada cierto tiempo.

Diversificación de producto: esta estrategia se aplicará cuando se encuentre operando el negocio. Consiste en añadir nuevos productos relacionados con los anteriores y que tengan las mismas características innovadoras que identifican al establecimiento. La Gerencia determinará la periodicidad, si es estacionario o no y si va a reemplazar algún producto existente.

Diferenciación: como se ha dicho desde un inicio, la repostería busca emplear conceptos innovadores en cuanto a sabor y nutrición que la hagan única en la industria para así atraer, retener y fidelizar a los compradores de dichos productos y reducir así, la sensibilidad a los precios.

5. Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

- Es importante conocer el marco teórico, conceptual y contextual sobre el que se trabajará el Plan de Negocios, ya que sirven para guiar la propuesta y definir el modelo de negocio a implementar.
- La investigación de mercados es sumamente necesaria, ya que permite conocer la primera impresión tanto de la oferta como de la demanda. A partir de esta, se fundamentan las bases para construir una idea que supla las falencias en cuanto a la falta de procesos estandarizados, establecimientos poco rentables, de servicio regular y con una oferta de productos corrientes, de sabores inconsistentes y poco o nada nutritivos.
- Se recalca la importancia de reconocer adecuadamente el valor de los clientes, el recurso humano y los proveedores, ya que son el motor de cualquier empresa y de su satisfacción depende el éxito o fracaso de la misma, por lo tanto el modelo de negocio empleado se debe centrar en ellos.
- Es necesario que se realicen regularmente investigaciones de mercado con el fin de conocer las nuevas tendencias, los cambios en los gustos de los consumidores, nuevas técnicas e ingredientes a emplear, avances tecnológicos que faciliten las operaciones del negocio, entre otros.
- Debido a la existencia de establecimientos similares, se requieren grandes esfuerzos para lograr diferenciarse del resto en cuanto a los productos, servicios, decoración, ambiente y demás, de manera continua y progresiva.

- Los resultados arrojados son alentadores, ya que el 100% de los encuestados asistiría a este tipo de repostería, demostrando así que es un negocio potencialmente rentable. Esto queda comprobado con la evaluación financiera, en la que se determina que es un negocio viable si se cuenta con unas ventas que superen el punto de equilibrio.
- Se recomienda la realización de un estudio oficial del sector de repostería en Bogotá del que se puedan extraer datos tales como la cantidad de establecimientos en la ciudad, su ubicación, ingresos, tamaño y ventas promedio, que sirvan como guía para la elaboración de proyectos como este.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, G. (2012). *Gastronomía, Pautas de Calidad en el Servicio para Pequeños Hoteles*. Argentina: Fundación Turismo para todos.
- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Almacén la esmeralda del panificador. (2013). *Catálogo*. [en línea], disponible en: <http://www.almacenlaesmeralda.com/index.php/catalogo>, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Alzate, J. (2002). *Administración & costos de cocina*. Bogotá, Colombia: Jaime Álzate Editor.
- Alzate, J. (2002). *Guía profesional de cocina*. Bogotá, Colombia: Jaime Álzate Editor.
- Artegel Italia. (2013). *Productos*. [en línea], disponible en: <http://www.artegel-italia.com/productos/pasteleria.html>, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Bancóldex, *¿Qué es una microempresa?* [en línea], disponible en: <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=112&conID=628>, recuperado: 9 de mayo de 2013.
- Banco de la República. (2015). *Aspectos nutricionales de la panela* [en línea], disponible en: <http://www.banrepcultural.org/node/64778>, recuperado: 24 de septiembre de 2015.
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa*. México: Editorial Manual Moderno.
- Bogotá turística, “Zona G” [en línea], disponible en: <http://www.bogotaturismo.gov.co/zona-g>, recuperado: 9 de mayo de 2013.
- Cámara de Comercio de Bogotá. *Constituya su empresa como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio* [en línea], disponible en: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>, recuperado: 2 de diciembre de 2017.
- Casas, K., & Hernández, V. (2011). *Plan de negocios para un restaurante innovador*. Universidad Externado de Colombia, Colombia.
- Castañeda, N. (febrero, 2013). Los más innovadores en pastelería. *La Barra*, Edición 56, 46-48.
- Castillo Aponte, J. (1993). *Administración de persona*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Código Sustantivo del Trabajo y sus modificaciones. (1950).
- Colanta. (2013). *Productos*. [en línea], disponible en: <http://www.colanta.com.co/productos/>, recuperado: 1 de mayo de 2013.

- Coloquio Internacional de Gastronomía, Patrimonio y Turismo. (2002). *Alimentación y gastronomía*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Comblence, L. (1999). *Alimentos y bebidas: higiene, manejo y preparación*. México: Compañía Editorial Continental.
- Cormatec. (2013). *Tienda*. [en línea], disponible en: <http://www.cormatec.com.co/index.php/tienda>, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Cornell, C. (2012), “*Beneficios de huevos frescos orgánicos*” [en línea], disponible en: <http://es.myhotarticles.net/article/benefits-of-fresh-organic-eggs>, recuperado: 18 de junio de 2013.
- Cortés, M., & León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://www.unacar.mx>.
- Directo al paladar (2012), “*Frutos secos: sus propiedades nutricionales y cómo incorporarlos a la dieta*” [en línea], disponible en: <http://www.directoalpaladar.com/ingredientes-y-alimentos/frutos-secos-sus-propiedades-nutricionales-y-como-incorporarlos-a-la-dieta>, recuperado: 20 de junio de 2013.
- Dr. Mercola (2011), “*Los 4 mejores y 3 peores endulzantes en su cocina*” [en línea], disponible en: <http://espanol.mercola.com/boletin-de-salud/los-4-mejores-y-3-peores-endulzantes-en-su-cocina.aspx>, recuperado: 18 de junio de 2013.
- Educaedu. *Centros de formación de Hotelería y Turismo en Colombia*. [en línea], disponible en: <http://www.educaedu-colombia.com/centros/turismo>, recuperado: 9 de mayo de 2013.
- EUFIC (2003) “*Aceites vegetales – y sus principios activos*” [en línea], disponible en: <http://www.eufic.org/article/es/nutricion/alimentos-funcionales/artid/aceites-vegetales-principios-activos/>, recuperado: 18 de junio de 2013.
- EuniceB (s.f.). ¿Cuáles son algunos de los conservantes naturales? *Muy Fitness*. Recuperado de: http://muyfitness.com/cuales-son-conservantes-lista_13079/
- Fleischmann. (2013). *Productos*. [en línea], disponible en: http://www.alofleischmann.com/co/?category_name=bakery, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Recuperado de: <http://books.google.com.co>.
- Garcés, L. (s.f.). Hierbas y técnicas naturales para conservar los alimentos. *Biomanantial*. Recuperado de: <https://www.biomanantial.com/hierbas-y-tecnicas-naturales-para-conservar-los-alimentos-a-1728-es.html>.

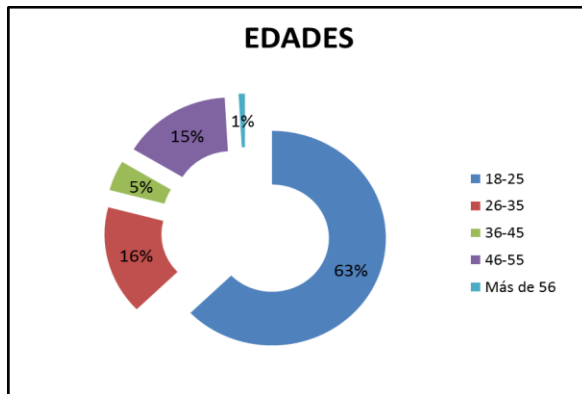
- García, L. (2010). *Leche de almendras: beneficios y propiedades*. [en línea], disponible en: <http://www.natursan.net/beneficios-de-la-leche-de-almendras/>, recuperado: 24 de septiembre de 2015.
- Garzón, D. (13 de junio de 2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. *La república*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- González, F. (2010). *Principios y fundamentos de gestión de empresas* (3ª edición). España: Pirámide.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill.
- Home Center. *Productos*. [en línea], disponible en: <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/>, recuperado: 24 de septiembre de 2016.
- Huerta, D. (2011). *Café Orgánico*. [en línea], disponible en: <http://davidhuerta.typepad.com/blog/2011/03/cafe-organico.html>, recuperado: 24 de septiembre de 2015.
- Huevos Santa Reyes. (2013). *Nuestras líneas*. [en línea], disponible en: <http://www.santareyes.com.co/nuestras-lineas>, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Industrias Taylor. (2013). *Catálogo de productos*. [en línea], disponible en: http://www.industrialtaylor.com.co/component/option,com_virtuemart/Itemid,35/, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- ISOTools (2016). *¿En qué consiste el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST)?*. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2016/09/06/consiste-sistema-gestion-la-seguridad-salud-trabajo-sg-sst/>
- Java. (2013). *Productos*. [en línea], disponible en: <http://www.javar.com.co/>, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Krajewski, L. (2000), *Administración de operaciones: estrategia y análisis*, México, Pearson Educación.
- Kusmin, O. (2013), “*Repostería integral: ¿Quién dijo que el dulce engorda?*” [en línea], disponible en: <http://www.revistasaludalternativa.com/reposteria-integral-quien-dijo-que-el-dulce-engorda/>, recuperado: 18 de junio de 2013.
- Levapan. (2013). *Líneas de productos*. [en línea], disponible en: <http://www.levapan.com/es-co/panader%C3%ADa/1%C3%ADneadeproductos.aspx>, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Ley 1258 del 2008 del Congreso de la República de Colombia. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

- Ley 1607 de 2012 del Congreso de la República de Colombia. Por medio de la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1801 de 2006 Congreso de la República de Colombia. Por medio de la cual se expide el Código Nacional de Policía y Convivencia.
- López Mielgo, N. et al. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las PYMES*. España: Netbiblo, S.L.
- Martín, P. “*Ventajas notables de la harina integral*” [en línea], disponible en: <http://espiritualidaddiaria.infobae.com/ventajas-notables-de-la-harina-integral/>, recuperado: 18 de junio de 2013.
- Martínez, G., González, M., & Torre, C. (2000). *Iniciación en las Técnicas Culinarias*. México: Limusa.
- Melgoza, H. (2009), “*Repostería Francesa*” [en línea], disponible en: <http://reposteriafrancesahilda.blogspot.com/>, recuperado: 18 de junio de 2013.
- Méndez, F. (1991). *Manual de panadería y repostería*. Bogotá: Ecoe.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Informe turismo*. Junio 2012. Colombia: Oficina de Estudios Económicos.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *NTS- establecimiento gastronómico*, recuperado de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/1395/nts_-_establecimientos_gastronomico.
- Nacional de chocolates. (2013). *Marcas y productos*. [en línea], disponible en: <https://chocolates.com.co/es>, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Norma Internacional ISO 9000 (s.f.). Recuperado de: <https://pastranamoreno.files.wordpress.com/2010/10/norma-internacional-iso-9000-2000-gestion-de-la-calidad.pdf>.
- Núñez, M. (2008). *Evaluación de las técnicas diagnósticas: Análisis estadístico*. Uruguay: Escuela Universitaria de Tecnología Médica.
- Orquídea. (2013). *Productos*. [en línea], disponible en: <http://www.orquideainc.com/>, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Recuperado de <http://books.google.com.co>
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Pérez, C. (2016), “Frutas: beneficios y propiedades”, [en línea:], disponible en: <http://www.natursan.net/frutas-beneficios-y-propiedades/>, recuperado: 29 de febrero de 2016.

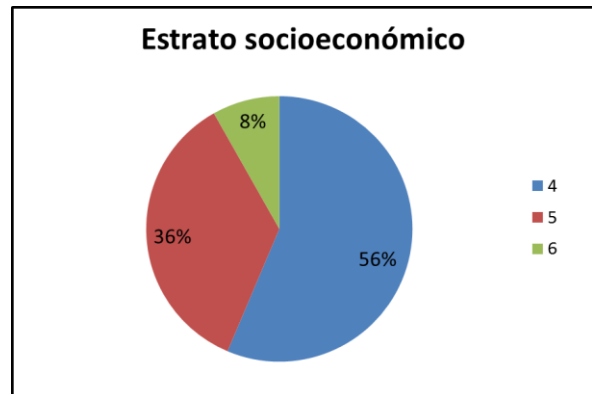
- Plaza de mercado de Paloquemao. (2013). *Productos de interés*. [en línea:], disponible en: <http://www.plazadepaloquemao.com/productos-de-interes/>, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. México: Patria.
- Proexport. (2012). *Guía legal para hacer negocios en Colombia*. [en línea], disponible en: http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Guia_Legal_para_hacer_negocios_en_Colombia_2012.pdf, recuperado: 19 de mayo de 2013.
- Ramírez, C. (2002). *Calidad total en las empresas turísticas*. México: Trillas.
- Resolución 2674, Congreso de la República de Colombia. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones.
- Rey, A., & Wieland, F. (1985). *Administración del servicio de alimentos y bebidas*. México: Instituto educacional de la asociación americana de hoteles y moteles.
- Ruiz, C. (2003). *Preparación higiénica de los alimentos*. México: Trillas.
- S.N. (1999). *Enciclopedia práctica profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes*. Barcelona: Océano Centrum.
- Scheel, A. (1986) *Control de alimentos y bebidas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Scheel, A. (1992). *Enciclopedia de hotelería y restaurantes*. Control de alimentos y bebidas I. Bogotá: Edinter.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (2000). *Guías empresariales: Pastelería y Repostería*. México: Limusa.
- Secretaría Distrital de Planeación. (2009). *Conociendo la localidad de Chapinero: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos*. Bogotá.
- Spendolini, m. (1994), *Benchmarking*, Bogotá, Norma.
- Surtifruver de la sabana. (2013). *Productos y promociones*. [en línea], disponible en: <http://www.surtifruverdelasabana.com/>, recuperado: 1 de mayo de 2013.
- Taylor, E., & Taylor, J. (2001). *Fundamentos de la teoría y práctica del catering*. España: Editorial Acriba.

7. Anexos

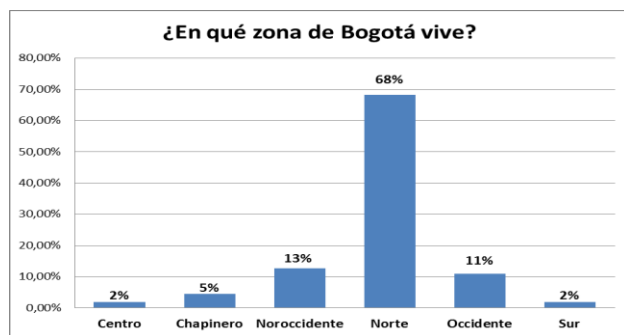
Anexo 1. Resultados e interpretación de las encuestas



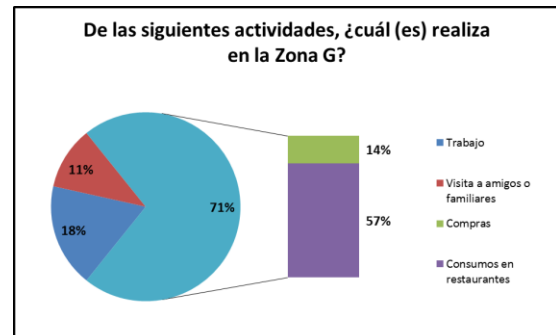
Fuente: Elaboración propia



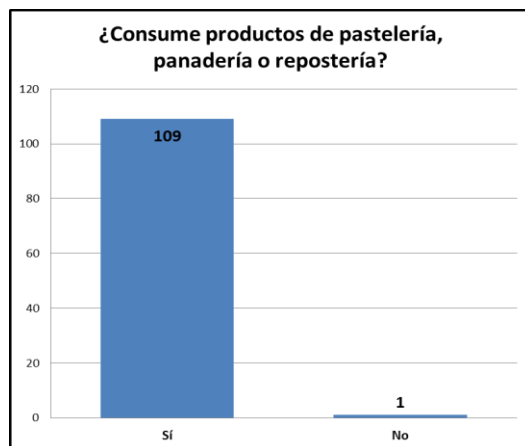
La mayoría de los encuestados corresponde a personas jóvenes de estrato medio-alto. Seguidos de personas adultas con un nivel socioeconómico más alto.



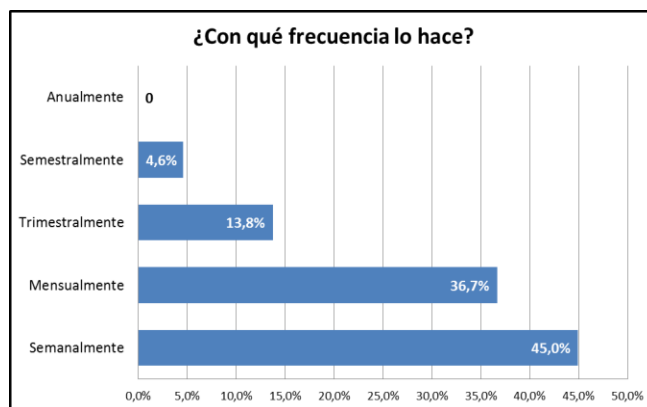
Fuente: Elaboración propia



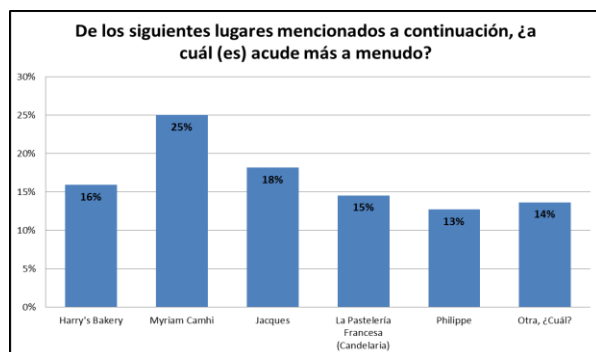
Se puede apreciar que la gran mayoría de personas encuestadas (68%), viven en la zona Norte de Bogotá, también habitan, en menor proporción, en el noroccidente, occidente, chapinero, centro y sur de la capital. Además, la actividad comercial es la que más realizan en la Zona G (57% consumo en restaurantes y 14% compras), seguida de trabajo y visita a amigos o familiares.



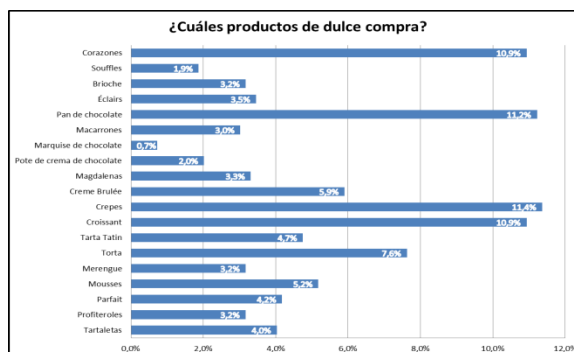
Fuente: elaboración propia



Se evidencia que del total de encuestados solo una persona no consume productos de pastelería. El otro 99%, lo hace en su mayoría semanalmente, muy de cerca por los que lo hacen mensualmente y en su minoría, trimestral y semestralmente.



Fuente: Elaboración propia



Hay un amplio reconocimiento de pastelerías que son competencia directa para la Repostería. La más conocida es Myriam Camhi, seguida de Jacques, después está Harry's Bakery, La Pastelería Francesa en la Candelaria y finalmente la pastelería para diabéticos (Philippe) con un 13%.

Adicionalmente, otras reposterías mencionadas en respuesta abierta fueron las siguientes:

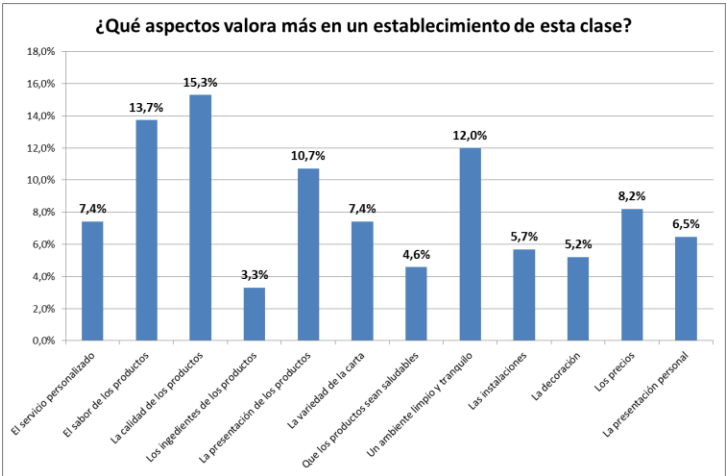
- Bagatelle
- Brot
- Cascabel
- Crepes & Waffles
- Doña Dicha
- Juan Valdez
- La Folie
- Los Hornitos
- Macadamia
- María Luisa
- Michel Pâtisserie
- Nicolukas
- Oma
- Pan Pa' ya
- Panadería Hornitos
- Pastelería Arlequín
- Yanuba



Los productos más consumidos por los encuestados son: los corazones y los croissant con un 10.9%, el pan de chocolate con un 11.2%, los crepes con un 11,4% y las tortas con un 7,6%.

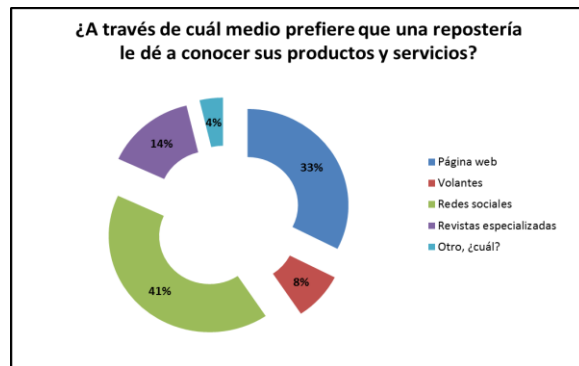
Fuente: Elaboración propia

Un 83% de la población encuestada prefiere comprar productos de repostería para el consumo personal, pero un 17% de ellos prefieren regalarlos.



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los aspectos que más se valoran son: en un 15,3% la calidad de los productos, un 13,7% el sabor de los productos, que el ambiente sea limpio y tranquilo con un 12% y con un 10,7% la presentación de los productos.

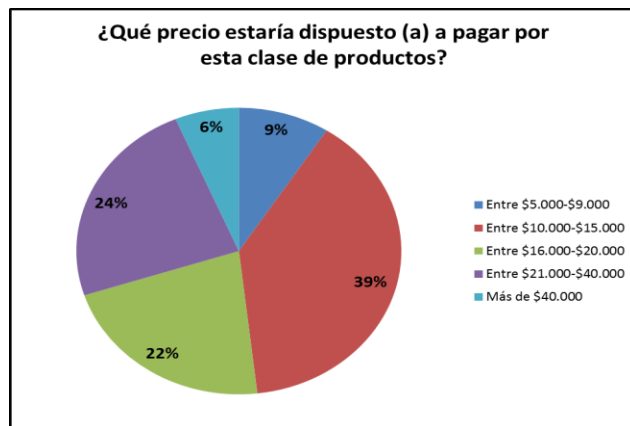


Fuente: Elaboración propia

Los medios en que los encuestados prefieren que la Repostería dé a conocer sus productos y servicios son: en un 41% a través de las redes sociales, en un 33% a través de una página web propia del establecimiento, en un 14% prefieren verlo en revistas especializadas y un 8% a través de volantes. Asimismo, la respuesta a la opción de “conoce otros medios aparte de los expuestos”, las personas contestaron lo siguiente:

- Correo personal
- Degustación
- Visitar el lugar
- Voz a voz

Se les expusieron las bondades de la repostería y el 100% respondió que asistiría a la misma.



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se observa que la mayoría de las personas están dispuestas a pagar entre \$10.000 a \$15.000 pesos por consumir productos de repostería francesa. Un cuarto, entre \$21.000 y \$40.000 pesos, un 22% entre \$16.000 y \$20.000 pesos, un 9% entre \$5.000 y \$9.000 pesos y un 6% pagaría más de \$40.000 pesos.

A modo de conclusión, se puede decir que el público objetivo se podría encontrar en personas jóvenes, de estrato medio-alto y que viven en el norte de la ciudad. La investigación de mercados reafirma la posibilidad de abrir una repostería en la Zona G, ya que una gran cantidad de personas se desplazan a esta exclusivamente a comer en restaurantes y valorarían los atributos que esta ofrecería con unos precios asequibles para ellas. No obstante, no se deben dejar de lado las respuestas adicionales, puesto que estos puntos se pueden considerar oportunidades que, con las estrategias adecuadas, pueden resultar en clientes potenciales.

Anexo 2. Análisis de la competencia

A continuación se presentan los puntos débiles por repostería evaluada, que servirán, junto a los análisis realizados, para formular las propuestas de mejora de los aspectos estudiados.

Análisis del ambiente/decoración

Repostería/ aspecto a evaluar	La folie	Harry's bakery	Philippe	Myriam Camhi	Jacques	La Pastelería Francesa (la Candelaria)	Marie Antoinette
Ambiente/ decoración	Colores blanco y negro	Colores relajantes (verde y azul)	Buena combinación de colores oscuros (café, blanco y dorado)	Combinación de colores blanco y vinotinto	Colores dorado, rojo, verde y azul	Colores alusivos a Francia	Colores pasteles
	Limpio	Limpio	Limpio y organizado	Limpio y organizado	Limpio y organizado	Organizado	Organizado
	Simple y agradable	Quedaba muy pegada a la cocina	Es amplio, cálido y agradable	Simple y agradable	Es amplio, cálido y agradable	Amplio: zona cubierta y terraza	Local de tamaño mediano
	Buena iluminación	Buena iluminación	Buena iluminación	Buena iluminación	Buena iluminación	Baja iluminación	Candelabros y lámparas
	Música a buen volumen	Música a buen volumen	Música agradable y a buen volumen	Música a buen volumen	Música a alto volumen	Música tropical	Música relajante
	11 mesas de 2 puestos c/u, redondas, pequeñas y plateadas. Cuenta con terraza	Sólo había una mesa con cuatro sillas	2 ambientes: zona para almuerzo y exhibición de panes, postres y chocolates	8 Mesas cuadradas cafés. Tiene dos pisos y terraza	Hay una terraza y un segundo piso	Mesas cuadradas de madera	Mesas cuadradas de madera
	Sillas plásticas y cómodas	Mesa cuadrada, pequeña y de metal. Sillas poco cómodas	Muebles y sofás cómodos. Mesas redondas, pequeñas y	Sillas plásticas y cómodas de color blanco	Mesas grandes y sillas cómodas	Sillas poco cómodas	Sillas de madera y de plástico

			de color café-				
	Vidrios con decoración, espejos y plantas.	Hay gran concurencia de personas alrededor de la mesa	Grandes Vitrinas de exhibición	Es cálido, amplio y agradable	Buena distribución del lugar	Hay un televisor	Decoración minimalista
	Huele bien		Decoración francesa	Grandes Vitrinas de exhibición	Grandes Vitrinas de exhibición	Cuadros franceses	Decoración alusiva a Francia
			Buena distribución del lugar	Huele bien	Muy ostentoso y extravagante	Decoración alusiva a Francia	Adecuada combinación de colores
			Huele bien		Estilo tipo europeo	Huele bien	Display de revistas

En las reposterías estudiadas es evidente que la iluminación es un aspecto sumamente importante, ya que en la mayoría era adecuada y resultó agradable comer este tipo de productos en un ambiente vivo y que permitiera apreciar sus detalles. De igual manera, los colores y la decoración empleada resultaron un factor determinante en el atractivo y la calidez del establecimiento. Sin embargo, muchas veces no concordaban con la propuesta de negocio.

En cuanto a la música, se encontró que en casi todas, era lenta, relajante y a un bajo volumen, lo cual resultó en una experiencia placentera y era posible conversar con una persona en un tono moderado.

El olor también tiene gran transcendencia y no se encontraron malos olores en ningún lugar, por el contrario, en algunos se sentía el aroma de la pastelería y del café.

Las mesas y sillas empleadas en cada establecimiento dependen de la temática y varían de un lugar a otro, en general iban de acuerdo a la decoración pero se evidenció mucha simplicidad y en ocasiones, incomodidad.

Como conclusión, se puede decir que la mayoría de las reposterías visitadas prestaban gran atención a la decoración de su ambiente al darle un buen uso a la combinación de colores, a la música, al mobiliario, a la distribución del espacio y a los adornos. Sin embargo, no ponen mucho énfasis en la comodidad del comensal y en ocasiones la temática no es coherente con el tipo de productos ofrecidos.

Análisis del producto y precio

El análisis de precios se realizó estableciendo un rango de valores teniendo en cuenta cada uno de los productos por porción que vende cada establecimiento analizado, desde el más económico al de mayor precio.

Adicionalmente, se realizó un promedio del gasto por persona al consumir un postre con una bebida fría o caliente.

Los hallazgos se muestran a continuación:

Repostería/ aspecto a evaluar	La folie	Harry's bakery	Philippe	Myriam Camhi	Jacques	La Pastelería Francesa (la Candelaria)	Marie Antoinette
Producto y precio	Precios por porción: \$1.000- \$10.000	Precios por porción: \$10.000- \$15.000	Precios por porción: \$2.500- \$15.000	Precios por porción: \$10.000- \$15.000	Precios por porción: \$10.000- \$20.000	Precios por porción: \$6.000	Precios por porción: \$2.000- \$15.000

Gasto promedio por persona (postre + bebida): \$7.000	Gasto promedio por persona (postre + bebida): \$15.000	Gasto promedio por persona (postre + bebida): \$13.000	Gasto promedio por persona (postre + bebida): \$16.000	Gasto promedio por persona (postre + bebida): \$18.000	Gasto promedio por persona (postre + bebida): \$10.000	Gasto promedio por persona (postre + bebida): \$9.000
Poca variedad en la nevera	Mucha variedad en la carta y nevera	Gran variedad de productos exhibidos y en carta	Variedad de productos exhibidos y en carta	Variedad de productos exhibidos y en carta	Tienen una variedad media	Productos de sal y de dulce. Poca variedad
Porciones adecuadas	Porciones generosas	Porciones grandes y pequeñas	Porciones grandes y pequeñas	Porciones grandes, enteras y pequeñas	Porciones generosas	Las porciones son pequeñas
Alimentos de sal y de dulce	Repostería americana principalmente	Desayunos, Brunch, Sánduches, sopas, ensaladas, antipasto, panadería, chocolatería, pastelería francesa light.	Desayunos, ensaladas, sopas y entradas, platos especiales, tortas, postres y adiciones	Desayunos, almuerzos y postres franceses	La mayoría son franceses pero también hay americanos	La mayoría son franceses pero también hay americanos
Café (pocos tipos), té, gaseosa, infusiones, agua, vino	Aromáticas, distintos tipos de café, té, chocolate, licores	Variedad de cafés, té, infusiones, agua, jugos	Variedad de cafés, té, infusiones, agua, jugos	Variedad de bebidas frías y calientes	Variedad de cafés y té. La mayoría de productos son de dulce, hay pocos salados	Variedad de bebidas
Buen sabor, equilibrado, consistente	Sabores equilibrados y poco comunes	Buen sabor, equilibrado, consistente	Muy buen sabor y equilibrado	Muy buen sabor y equilibrado	Contienen mucha azúcar	De sabores equilibrados
Buena presentación y temperatura	Presentación agradable a la vista y temperatura adecuada	Buena presentación y bonita decoración	Excelente presentación y temperatura	Excelente presentación y temperatura	La presentación es agradable	Poca decoración del plato, temperatura adecuada
Empaques agradables (cajas y bolsas)	Empaque simple	Empaques bonitos (cajas y bolsas)	Empaques bonitos (cajas y bolsas)	Uso de bolsas como empaque	Empaque simple	Empaque simple (de cartón)

	Ingredientes de calidad	Ingredientes de calidad	Es de alta calidad y estilo minimalista	Uso de ingredientes de alta calidad	Uso de ingredientes de alta calidad	Calidad regular	Uso de ingredientes de alta calidad
	Los productos no se encuentran identificados	Productos debidamente identificados	Productos debidamente identificados	Productos debidamente identificados	Los productos no se encuentran identificados	Los productos tienen una marquilla de la Pastelería Francesa pero no están identificados con su nombre	Productos debidamente identificados
	Tamaño de las porciones inconsistente	Tamaño de las porciones consistente	Tamaño de las porciones consistente	Tamaño de las porciones consistente	Tamaño de las porciones consistente	Tamaño de las porciones inconsistente	Tamaño de las porciones inconsistente

En general se observó que las reposterías no cuentan con una amplia variedad de productos y que tampoco los tienen disponibles en todo momento. Además, en varios casos las vitrinas eran muy grandes para pocos productos, lo que hacía que se vieran vacías.

La presentación varía de acuerdo al establecimiento, en algunos es más decorada y en otros más simple. Asimismo, los tamaños de las porciones eran distintos y había casos en que el mismo producto tenía varias dimensiones. Los empaques en general fueron de tamaño adecuado y con una decoración atractiva.

En todos los establecimientos se ofrecían productos tanto de sal como de dulce, distintos tipos de café, bebidas frías y en algunos, bebidas alcohólicas. La temperatura de presentación fue siempre adecuada y los sabores casi siempre fueron equilibrados con algunas excepciones en los que fueron muy dulces, asimismo, se percibieron ingredientes de calidad y en menor medida, innovación en las combinaciones.

Los precios difirieron entre reposterías, y se percibió una buena relación costo/beneficio, ya que en las más caras los productos eran de muy buena calidad, sin embargo, en lugares como la Pastelería Francesa esta relación no fue muy coherente, ya que los precios eran altos a comparación de los productos que no se percibieron de alta calidad ni con sabores equilibrados.

Finalmente, se puede decir que hace falta una mayor variedad de productos exhibidos y que las vitrinas se deben adecuar a las características de la oferta, además, se debe procurar contar con todos los productos mencionados en la carta. Asimismo, se pone énfasis en la necesidad de ofrecer productos de calidad, de sabores equilibrados e innovadores.

En cuanto a los precios, es evidente que en general son elevados (aunque hay algunos productos que por su tamaño y/o composición son más económicos), y agregándole el consumo de alguna bebida caliente o fría, el gasto por persona puede llegar a ser de casi \$20.000. Sin embargo, en las visitas a cada establecimiento se constató una concurrencia considerable de comensales, principalmente a los lugares más encarecidos, acompañada de consumos de mínimo un postre y una bebida. Lo cual demostró que las personas están dispuestas a pagar un precio alto siempre y cuando este sea coherente con los beneficios que acompañan el consumo del producto, ya sea en cuanto a los ingredientes empleados, como en el ambiente del establecimiento, el tipo de servicio, la reputación del lugar, etc.

Análisis de la tecnología

Repostería/ aspecto a evaluar	La folie	Harry's bakery	Philippe	Myriam Camhi	Jacques	La Pastelería Francesa (la Candelaria)	Marie Antoinette
Tecnología	Computador portátil	Caja registradora	Caja registradora	Caja registradora	Caja registradora	Caja registradora	Caja registradora
	No hay caja de seguridad	Computador	Computador	Computador	Computador	Computador	Computador
	Datáfono	Datáfono	Datáfono	Datáfono	Datáfono	Datáfono	Datáfono

	Cafetera industrial, licuadora, batidora profesional	Cafetera industrial, licuadora, batidora profesional	Cafetera industrial, licuadora, batidora profesional	Cafetera industrial, licuadora, batidora profesional	Cafetera industrial, licuadora, batidora profesional	Cafetera industrial, licuadora, batidora profesional	Cafetera industrial, licuadora, batidora profesional
	Horno semi-industrial	Horno industrial	Horno industrial	Horno industrial	Horno industrial	Horno semi-industrial	Horno semi-industrial
	Nevera industrial	Nevera industrial	Nevera industrial	Nevera industrial	Nevera industrial	Nevera para postres y bebidas	Nevera para postres y bebidas
	Cámara de seguridad	Cámara de seguridad	Cámara de seguridad	Cámara de seguridad	Cámara de seguridad	Cámara de seguridad	
	Alarma de seguridad	Alarma de seguridad	Alarma de seguridad				
	Equipo de sonido	Equipo de sonido	Equipo de sonido	Equipo de sonido	Equipo de sonido	Equipo de sonido	Equipo de sonido
						Televisor	Teléfono

Casi todos los establecimientos contaban con la tecnología básica para su funcionamiento: computador, caja registradora, datafono, cafetera industrial, horno industrial, nevera industrial, equipo de sonido, teléfono y cámara de seguridad. Sin embargo, en el caso de los de mayor categoría como Myriam Camhi, Jacques y Harry's Bakery, contaban con una tecnología más avanzada en cuanto al equipo empleado para la producción de alimentos.

A manera de conclusión, se puede decir que no se requiere de aparatos de un alto grado de tecnología debido a que el tipo de establecimiento no lo amerita, no obstante, es esencial contar con la tecnología básica que permita un funcionamiento y una producción eficiente.

Análisis de la señalización

Repostería/ aspecto a evaluar	La folie	Harry's bakery	Philippe	Myriam Camhi	Jacques	La Pastelería Francesa (la Candelaria)	Marie Antoinette
Señalización	Zona WiFi	Zona WiFi	Zona WiFi	Entrada y salida	Entrada y salida	Tarjetas que reciben	Tablero con productos del día

	Salida de emergencia	Salida	Salida de emergencia	Salida de emergencia	Salida de emergencia		Señalización de pedido y entrega de productos
	Identificación de productos (canastas)	Identificación de productos	Identificación de productos			Marquillas en los productos	
	Cartel de bienvenida	Tarjetas que reciben	Tablero con los productos del día				Horario
	Cartel de espacio libre de humo	Tablero con los productos a la venta	Cartel de espacio libre de humo				

Se encontró que en todas las reposterías hay alguna clase de señalización, ya fuera dando a conocer su servicio de WiFi, qué tipo de tarjetas recibían, indicando la salida, si era un área libre de humo e identificando sus productos.

No en todas estaban presentes todos estos tipos de señalización, lo cual evidencia la importancia de indicarle adecuadamente al cliente qué productos y servicios se ofrecen, además de contar con toda la señalización que la ley exige en cuanto a seguridad e higiene.

Análisis de la carta

Repostería/ aspecto a evaluar	La folie	Harry's bakery	Philippe	Myriam Camhi	Jacques	La Pastelería Francesa (la Candelaria)	Marie Antoinette
Carta	En la mesa. No describe la composición de los productos.	Es de papel	Es de papel, también hay un tablero con la carta	Es de papel	Es de papel	No tiene carta ni los productos se encuentran identificados con el nombre y precio	Hoja de papel. No describe la composición de los productos
	Hay también un tablero	Hay también un tablero	No hay carta de la pastelería, panadería o chocolatería	Uso de imágenes	No hay carta de la pastelería		Variedad de productos
	Variada	Bastante variada	Carta de comida en la	Oferta de combos en la	Carta de desayunos y		Oferta de combos de

			mesa	mesa	almuerzos		sánduches
	Adecuada fuente de letra y tamaño	Adecuada fuente de letra y tamaño	Adecuada fuente de letra y tamaño	Adecuada fuente de letra y tamaño	No es muy entendible		Letra entendible
	Buen tamaño de la carta	Bien distribuida y entendible	Bien distribuida y entendible	Buen tamaño de la carta	Bien distribuida y ordenado		Ordenada
	Contraste de colores		Contraste de colores	Bien distribuida y entendible	Buen tamaño de la carta		Colores adecuados
	Óptima utilización del espacio		Bastante variada	Gran variedad de productos	Gran variedad de productos		Simple
			Ordenado alfabéticamente				

Se constata el hecho de que en algunos de los establecimientos estudiados no había una carta de repostería ni identificación de los productos con nombre y precio. En algunos, habían tableros y donde habían cartas, estas no eran de materiales resistentes y eran muy simples, ya que eran de papel y no tenían un orden muy lógico. Sin embargo, tenían una buena combinación de colores, la tipografía era entendible y estaba bien distribuida.

Se recomienda que se cuente con una carta de materiales de calidad y que dé cierta sensación de elegancia, en donde se describan los componentes de cada producto y se mencionen los precios, además, la letra debe ser legible y de un tamaño adecuado. Es mucho mejor si tiene un orden por categorías y una distribución eficiente.

Análisis de vajilla

Repostería/ aspecto a evaluar	La folie	Harry's bakery	Philippe	Myriam Camhi	Jacques	La Pastelería Francesa (la Candelaria)	Marie Antoinette
Vajilla	Platos blancos, planos y	Platos blancos, planos y	Platos blancos, planos y	Platos blancos, planos y	Platos blancos, planos y	Platos blancos, planos y	Platos blancos, planos y

	cuadrados	redondos	circulares	circulares	circulares	cuadrados	redondos
	Vasos de formas diferentes	Vajilla blanca	Vajilla blanca	Vajilla blanca simple	Vajilla blanca personalizada	Vajilla de Café Illy	Vajilla blanca
	Vajilla de Café Illy		Tazas de café	Tazas de café	Tazas de café y vasos varios		
			Vasos de formas diferentes				

En todos los establecimientos se manejaba vajilla blanca de porcelana y cristalería de distintos tipos. Es notable que se utiliza este color porque resalta los colores de los productos y al mismo tiempo, da una impresión de limpieza. En Jacques, esta estaba marcada con el nombre de la pastelería, lo cual le dio más estatus.

Se puede decir entonces, que el tipo de vajilla a emplear debe ser de un material resistente, de la forma que más se adecúe a la temática y el color no debe opacar las características de los productos ofrecidos. Resulta más atractivo contar con una vajilla variada y que se adapte a cada producto a ofrecer y en lo posible, que esté marcada con el nombre o con el logo del lugar.

Análisis de los clientes

Repostería/ aspecto a evaluar	La folie	Harry's bakery	Philippe	Myriam Camhi	Jacques	La Pastelería Francesa (la Candelaria)	Marie Antoinette
Cientes	Nivel adquisitivo medio	Nivel adquisitivo alto	Nivel adquisitivo alto	Nivel adquisitivo medio	Nivel adquisitivo alto	Nivel adquisitivo medio	Nivel adquisitivo medio
	Gente de negocios	Gente de negocios	Gente de negocios	Gente de negocios	Gente de negocios	Gente de todas las edades	Gente de negocios
	Amigos	Amigos	Adultos	Amigos	Amigos	Amigos	Amigos
	Familia	Familia	Diabéticos	Familia	Familia	Familia	Familia

	Mayores de 18 años	Pocos clientes en la zona de repostería	Mayores de 18 años	Todas las edades	Mayores de 18 años	Mayores de 18 años	Todas las edades
	Alta rotación (5-10 mins.)	Pocos clientes en la zona de repostería	Alta rotación	Alta rotación	Alta rotación	Poca frecuentación	Rotación media
	Consumen postres y café	Consumen postres y café	Consumen postres y café	Consumen postres y café	Consumo de productos de sal y dulce	Consumen postres y café	Consumen postres y café

El perfil objetivo de cada repostería variaba dependiendo de las características de la misma. Sin embargo, en general apuntaban a un nivel adquisitivo medio-alto, al grupo familiar, de amigos o de ejecutivos. Los clientes que se vieron, consumieron postre y café y la rotación era alta a excepción de Jacques.

Como conclusión, se puede decir que las reposterías de esa categoría apuntan a mayores de edad con un poder adquisitivo medio-alto y que acuden a estas en grupo ya sea familiar, de amigos o laboral, no se quedan mucho tiempo en el establecimiento y consumen más de un producto.

Análisis del servicio

Repostería/ aspecto a evaluar	La folie	Harry's bakery	Philippe	Myriam Camhi	Jacques	La Pastelería Francesa (la Candelaria)	Marie Antoinette
Servicio	El tipo de servicio no es necesariamente a la mesa e informal. Es un negocio mediano tipo café	El tipo de servicio es a la mesa y formal. Hace parte del restaurante Harry Sasson	El tipo de servicio es a la mesa y formal. Es un establecimiento mediano que se especializa en productos sin azúcar	El tipo de servicio es la mesa y formal. Es un negocio de gran tamaño, con una larga trayectoria y excelente reconocimiento.	El tipo de servicio es a la mesa y formal. Es un establecimiento de gran tamaño, muy lujoso y elegante.	El tipo de servicio no es a la mesa y bastante informal. Es un negocio pequeño y poco especializado.	El tipo de servicio es a la mesa e informal. Es un negocio pequeño y con temática francesa pero con poca coherencia con los productos ofrecidos.

	Una mesera	Un mesero	4 meseros	8 meseros en total	11 meseros en total	Una mesera	Cinco empleados
	Uniforme de cocina	Uniforme de servicio	Uniforme elegante	Buena presentación	Uniformes elegantes	Buena presentación	Buena presentación
	Servicio regular	Servicio demorado	Muy atentos y amables	Servicio demorado	Buen servicio	Servicio regular	Servicio un poco demorado
	Desayunos a domicilio	Domicilios		Domicilios			
	Hay un delicatessen			Ofrecen combos, regalos y eventos especiales			No servicio a la mesa
	Catering						
	Delivery						

En general, se contaba con pocos meseros, a excepción de Myriam Camhi y Jacques que son de mayor tamaño. Tenían buena presentación y uniforme.

El servicio fue tanto bueno como malo y se evidenció conocimiento de los platos y sus ingredientes.

En algunos lugares se contaba con servicios adicionales como catering y domicilios.

Por último, se advierte que el servicio es esencial en cualquier establecimiento, por lo tanto debe prestarse con altos estándares de calidad, la presentación personal debe ser impecable y se debe tener un alto conocimiento de los productos que se ofrecen.

Puntos débiles

A continuación se presentan los puntos débiles por repostería evaluada, que servirán, junto a los análisis anteriores, para formular las propuestas de los aspectos estudiados.

Repostería/ aspecto a evaluar	La folie	Harry's bakery	Philippe	Myriam Camhi	Jacques	La Pastelería Francesa (la	Marie Antoinette
-------------------------------------	----------	-------------------	----------	-----------------	---------	----------------------------------	---------------------

						Candelaria)	
Puntos débiles	Mesera poco servicial	La repostería es muy pequeña	No hay carta de bebidas, pastelería, panadería o chocolatería	No tienen disponibles todos los productos	No tienen domicilio	No cuentan con una carta	Servicio un poco demorado
	Podría haber mayor variedad	Hay solamente una mesa	No tienen domicilio	Los meseros hablaban mucho entre ellos	Los precios pueden ser muy altos	La decoración es una mezcla entre Colombia y Francia, no evoca un espíritu francés	Faltaban productos por exhibir en las neveras
	Tener cambio al momento de pagar	La mesa está muy cerca de la cocina	Los precios pueden ser muy altos	El servicio fue demorado	No hay carta de la pastelería	La música no es muy agradable	No ofrece únicamente productos franceses
	Tener una máquina registradora	El servicio es un poco demorado			Los productos no están identificados	Detrás de las neveras de postres no se veía muy organizado	Falta decoración en los platos
	Separar el delicatessen				No se visualizan los precios de los productos de pastelería	Su producto insignia no se veía bien presentado ni apetitoso	Empaques muy simples
	Tener un uniforme más elegante				El ambiente no es muy francés		Los productos mostrados en la página web no concuerdan con los ofrecidos realmente
	Ordenar la carta alfabéticamente						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Costos y gastos

Costo de ventas anual

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
AGUA EMBOTELLADA	2.083.529	2.150.202	2.214.708	2.281.149	2.349.584	11.079.173
BIZCOCHO DE NARANJA	11.922.595	12.304.118	12.673.242	13.053.439	13.445.042	63.398.437
CAPUCCINO	2.765.171	2.853.656	2.939.266	3.027.444	3.118.267	14.703.804
CHAI	2.747.319	2.835.233	2.920.290	3.007.898	3.098.135	14.608.875
CHARLOTTE DE FRUTAS	12.664.569	13.069.835	13.461.930	13.865.788	14.281.762	67.343.883
CHOCOLATE	2.961.451	3.056.218	3.147.904	3.242.342	3.339.612	15.747.527
CRÈME BRÛLÉE DE MARACUYÁ	6.600.657	6.851.482	7.070.729	7.282.851	7.501.337	35.307.055
CRÊPE DULCE	14.048.220	14.497.764	14.932.696	15.380.677	15.842.098	74.701.455
ÉCLAIR	7.463.349	7.702.176	7.933.241	8.171.238	8.416.375	39.686.379
ESPRESSO	1.456.391	1.502.995	1.548.085	1.594.528	1.642.363	7.744.362
FRAPPUCCINO	2.329.540	2.404.086	2.476.208	2.550.495	2.627.009	12.387.338
INFUSIÓN	2.187.420	2.257.417	2.325.140	2.394.894	2.466.741	11.631.612
JUGOS	2.425.317	2.502.927	2.578.015	2.655.356	2.735.016	12.896.632
LATTE	2.456.213	2.534.812	2.610.856	2.689.182	2.769.857	13.060.920
MACARRONES	1.649.906	1.702.703	1.753.784	1.806.397	1.860.589	8.773.379
MOCACCINO	3.254.961	3.359.120	3.459.894	3.563.690	3.670.601	17.308.266
PAN DE CHOCOLATE	8.427.518	8.678.034	8.920.409	9.170.054	9.427.189	44.623.205
TARTA DE LIMÓN	5.818.165	6.004.346	6.184.476	6.370.011	6.561.111	30.938.108
TARTA DE MANZANA Y ARÁNDANOS	7.972.591	8.227.714	8.474.546	8.728.782	8.990.646	42.394.279
TORTA DE CHOCOLATE SIN HARINA	19.511.004	20.135.356	20.739.417	21.361.599	22.002.447	103.749.823
TOTAL	120.745.886	124.630.194	128.364.836	132.197.815	136.145.783	642.084.515
INCREMENTO COSTOS ANUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Incremento anual %	-	3,1167%	2,9094%	2,8994%	2,8998%	
Promedio incremento anual %			3%			
Valores	-	3.884.308	3.734.642	3.832.979	3.947.968	

Fuente: elaboración propia.

Nómina

En la Repostería se contará con el siguiente personal y sus correspondientes salarios, deducciones y apropiaciones.

SALARIOS		
Cargo	Salario	Cantidad
Chef y administrador	1.500.000	1
Pastelero	1.000.000	1
Cajero y banista	1.000.000	1
Mesero	900.000	1
Servicios Generales (medio tiempo)	450.000	1
TOTAL	4.850.000	5

RESUMEN MENSUAL			
COSTO DE NÓMINA		7.507.057	
Devengados	4.933.140		
Apropiaciones	2.573.917		
EFFECTIVO	4.545.140		4.545.140
APORTES Y RETENCIONES DE NÓMINA			1.844.067
EPS, FP, ARP	1.407.567		
FSP	-		
Aportes Parafiscales	436.500		
OBLIGACIONES LABORALES	1.117.850		1.117.850
TOTAL		7.507.057	7.507.057

RESUMEN ANUAL			
COSTO DE NÓMINA		90.084.678	
Devengados	59.197.680		
Apropiaciones	30.886.998		
EFFECTIVO	54.541.680		54.541.680
APORTES Y RETENCIONES DE NÓMINA			22.128.804
EPS, FP, ARP	16.890.804		
FSP	-		
Aportes Parafiscales	5.238.000		
OBLIGACIONES LABORALES	13.414.194		13.414.194
TOTAL		90.084.678	90.084.678

Fuente: elaboración propia con base en lo estudiado

Gastos operacionales y financieros

Estos son los gastos operacionales del primer año, durante los siguientes años variarán algunos valores, los ítems de utensilios de cocina, vajilla y mantenimiento aplicarán a partir del segundo año de operaciones, en el primer año los utensilios de cocina y vajilla están contemplados en “inversiones”.

GASTOS OPERACIONALES	Valor primer año
Dotación y suministro del personal	4.000.000
Música ambiental	4.710.696
Útiles y papelería	6.000.000
Materiales para aseo	6.000.000
Publicidad y mercadeo	7.000.000
Reposición utensilios cocina	-
Reposición vajilla	-
Mantenimiento	2.000.000
Software	3.000.000
Arriendo	72.000.000
Servicios públicos	24.000.000
Empaques y desechables	3078000
Vasos para llevar bebidas calientes	618000
Tapas y aisladores para vasos bebidas calientes para llevar	816000
Vasos para llevar bebidas frías	354000
Tapas para vasos bebidas frías para llevar	264000
Bolsas papel para empacar	150000
Cajas cartón para empacar	600000
Tenedores biodegradables	276000
TOTAL	131.788.696

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las inversiones se consideró toda la dotación requerida, el valor de la publicidad de lanzamiento y el capital de trabajo que incluye 2 meses de salario con prestaciones, servicios, arriendo de tres meses y la materia prima correspondiente a un mes.

INVERSIONES	
Dotación para mobiliario, equipos de administración y repostería, utensilios y decoración	140.097.315
Valor publicidad de lanzamiento	3.000.000
Capital de Trabajo	41.660.533
TOTAL	184.757.848

Fuente: elaboración propia

Del total del valor de las inversiones se decidió que un 35% sería financiado a través de un crédito de libre inversión y el 65% restante correspondería al capital propio, con el fin de que la cuota no quedara tan alta y así, disminuir los gastos financieros.

VALOR CRÉDITO	64.665.247	CAPITAL PROPIO	120.092.601				
AÑO	SALDO INICIAL	TASA DE INTERÉS	INTERESES	CUOTA	ABONO A CAPITAL	SALDO FINAL	K _d
0	64.665.247					64.665.247	
1	64.665.247	22,42%	14.497.948	22.784.613,43	8.286.665	56.378.582	22,42%
2	56.378.582	22,42%	12.640.078	22.784.613,43	10.144.535	46.234.046	22,42%
3	46.234.046	22,42%	10.365.673	22.784.613,43	12.418.940	33.815.106	22,42%
4	33.815.106	22,42%	7.581.347	22.784.613,43	15.203.267	18.611.839	22,42%
5	18.611.839	22,42%	4.172.774	22.784.613,43	18.611.839	0,00	22,42%

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

Anexo 4. Estados de Resultados mensuales

MINOU PATISSERIE												
ESTADO DE RESULTADOS O PYG AÑO 1												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	28516229,74	28.516.230	28.516.230	28.516.230	28.516.230	28.516.230	28.516.230	28.516.230	28.516.230	28.516.230	28.516.230	28.516.230
Costo de ventas	10444519,17	10.444.519	10.444.519	10.444.519	10.444.519	10.444.519	10.444.519	10.444.519	10.444.519	10.444.519	10.444.519	10.444.519
UTILIDAD BRUTA	18071710,57	18.071.711	18.071.711	18.071.711	18.071.711	18.071.711	18.071.711	18.071.711	18.071.711	18.071.711	18.071.711	18.071.711
GASTOS OPERACIONALES	6.494.247	4.418.247	4.418.247	4.418.247	4.418.247	6.494.247	4.418.247	4.418.247	4.418.247	4.418.247	4.418.247	9.307.950
Dotación y suministro del personal	2076000	-	-	-	-	2.076.000	-	-	-	-	-	-
Música ambiental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.889.703
Útiles y papelería	519000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000
Materiales para aseo	519000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000	519.000
Publicidad y mercadeo	605500	605.500	605.500	605.500	605.500	605.500	605.500	605.500	605.500	605.500	605.500	605.500
Reposición utensilios cocina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reposición vajilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	173000	173000	173000	173000	173000	173000	173000	173000	173000	173000	173000	173000
Software	259500	259.500	259.500	259.500	259.500	259.500	259.500	259.500	259.500	259.500	259.500	259.500
Servicios públicos	2076000	2.076.000	2.076.000	2.076.000	2.076.000	2.076.000	2.076.000	2.076.000	2.076.000	2.076.000	2.076.000	2.076.000
Empaques y desechables	266247	266.247	266.247	266.247	266.247	266.247	266.247	266.247	266.247	266.247	266.247	266.247
NÓMINA	7792324,672	7.792.325	7.792.325	7.792.325	7.792.325	7.792.325	7.792.325	7.792.325	7.792.325	7.792.325	7.792.325	7.792.325
CÁRGOS FIJOS	8.612.955	8.612.955	8.612.955	8.612.955	8.612.955	8.612.955	8.612.955	8.612.955	8.612.955	8.612.955	8.612.955	8.612.955
Arriendo	6228000	6.228.000	6.228.000	6.228.000	6.228.000	6.228.000	6.228.000	6.228.000	6.228.000	6.228.000	6.228.000	6.228.000
Depreciación mobiliario, maquinaria y equipo	2334955,25	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955
Amortización publicidad	50000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
UTILIDAD OPERACIONAL	(4.827.816)	(2.751.816)	(2.751.816)	(2.751.816)	(2.751.816)	(4.827.816)	(2.751.816)	(2.751.816)	(2.751.816)	(2.751.816)	(2.751.816)	(7.641.519)
Gastos Financieros	1208162,359	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162
Intereses bancarios	1208162,359	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162	1.208.162
Otros gastos	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(6.035.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(6.035.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(8.849.682)
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	(6.035.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(6.035.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(3.959.979)	(8.849.682)

MINOU PATISSERIE												
ESTADO DE RESULTADOS O PYG AÑO 2												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	32.371.624	32.371.624	32.371.624	32.371.624	32.371.624	32.371.624	32.371.624	32.371.624	32.371.624	32.371.624	32.371.624	32.371.624
Costo de ventas	11.856.618	11.856.618	11.856.618	11.856.618	11.856.618	11.856.618	11.856.618	11.856.618	11.856.618	11.856.618	11.856.618	11.856.618
UTILIDAD BRUTA	20.515.006	20.515.006	20.515.006	20.515.006	20.515.006	20.515.006	20.515.006	20.515.006	20.515.006	20.515.006	20.515.006	20.515.006
GASTOS OPERACIONALES	11.144.651	4.358.219	4.358.219	4.358.219	4.358.219	6.500.651	4.358.219	4.358.219	4.358.219	4.358.219	4.358.219	9.404.392
Dotación y suministro del personal	2.142.432	-	-	-	-	2.142.432	-	-	-	-	-	-
Música ambiental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.046.173
Útiles y papelería	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608
Materiales para aseo	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608	535.608
Publicidad y mercadeo	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000
Reposición utensilios cocina	206.400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reposición vajilla	309.600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	4.128.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Software	267.804	267.804	267.804	267.804	267.804	267.804	267.804	267.804	267.804	267.804	267.804	267.804
Servicios públicos	2.142.432	2.142.432	2.142.432	2.142.432	2.142.432	2.142.432	2.142.432	2.142.432	2.142.432	2.142.432	2.142.432	2.142.432
Empaques y desechables	274.767	274.767	274.767	274.767	274.767	274.767	274.767	274.767	274.767	274.767	274.767	274.767
NÓMINA	8.041.679	8.041.679	8.041.679	8.041.679	8.041.679	8.041.679	8.041.679	8.041.679	8.041.679	8.041.679	8.041.679	8.041.679
CARGOS FIJOS	8.812.251	8.812.251	8.812.251	8.812.251	8.812.251	8.812.251	8.812.251	8.812.251	8.812.251	8.812.251	8.812.251	8.812.251
Arriendo	6.427.296	6.427.296	6.427.296	6.427.296	6.427.296	6.427.296	6.427.296	6.427.296	6.427.296	6.427.296	6.427.296	6.427.296
Depreciación mobiliario, maquinaria y equipo	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955
Amortización publicidad	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
UTILIDAD OPERACIONAL	(7.483.575)	(697.143)	(697.143)	(697.143)	(697.143)	(2.839.575)	(697.143)	(697.143)	(697.143)	(697.143)	(697.143)	(5.743.317)
Gastos Financieros	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340
Intereses bancarios	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340	1.053.340
Otros gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(8.536.915)	(1.750.483)	(1.750.483)	(1.750.483)	(1.750.483)	(3.892.915)	(1.750.483)	(1.750.483)	(1.750.483)	(1.750.483)	(1.750.483)	(6.796.657)
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	(8.536.915)	(1.750.483)	(1.750.483)	(1.750.483)	(1.750.483)	(3.892.915)	(1.750.483)	(1.750.483)	(1.750.483)	(1.750.483)	(1.750.483)	(6.796.657)

MINOU PATISSERIE												
ESTADO DE RESULTADOS O PYG AÑO 3												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	36.677.050	36.677.050	36.677.050	36.677.050	36.677.050	36.677.050	36.677.050	36.677.050	36.677.050	36.677.050	36.677.050	36.677.050
Costo de ventas	13.433.548	13.433.548	13.433.548	13.433.548	13.433.548	13.433.548	13.433.548	13.433.548	13.433.548	13.433.548	13.433.548	13.433.548
UTILIDAD BRUTA	23.243.502	23.243.502	23.243.502	23.243.502	23.243.502	23.243.502	23.243.502	23.243.502	23.243.502	23.243.502	23.243.502	23.243.502
GASTOS OPERACIONALES	11.478.990	4.488.965	4.488.965	4.488.965	4.488.965	6.695.670	4.488.965	4.488.965	4.488.965	4.488.965	4.488.965	9.686.524
Dotación y suministro del personal	2.206.705	-	-	-	-	2.206.705	-	-	-	-	-	-
Música ambiental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.197.559
Útiles y papelería	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676
Materiales para aseo	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676	551.676
Publicidad y mercadeo	620.060	620.060	620.060	620.060	620.060	620.060	620.060	620.060	620.060	620.060	620.060	620.060
Reposición utensilios cocina	212.592	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reposición vajilla	318.888	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	4.251.840	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Software	275.838	275.838	275.838	275.838	275.838	275.838	275.838	275.838	275.838	275.838	275.838	275.838
Servicios públicos	2.206.705	2.206.705	2.206.705	2.206.705	2.206.705	2.206.705	2.206.705	2.206.705	2.206.705	2.206.705	2.206.705	2.206.705
Empaques y desechables	283.010	283.010	283.010	283.010	283.010	283.010	283.010	283.010	283.010	283.010	283.010	283.010
NÓMINA	8.282.929	8.282.929	8.282.929	8.282.929	8.282.929	8.282.929	8.282.929	8.282.929	8.282.929	8.282.929	8.282.929	8.282.929
CARGOS FIJOS	9.005.070	9.005.070	9.005.070	9.005.070	9.005.070	9.005.070	9.005.070	9.005.070	9.005.070	9.005.070	9.005.070	9.005.070
Arriendo	6.620.115	6.620.115	6.620.115	6.620.115	6.620.115	6.620.115	6.620.115	6.620.115	6.620.115	6.620.115	6.620.115	6.620.115
Depreciación mobiliario, maquinaria y equipo	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955
Amortización publicidad	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
UTILIDAD OPERACIONAL	(5.523.488)	1.466.537	1.466.537	1.466.537	1.466.537	(740.168)	1.466.537	1.466.537	1.466.537	1.466.537	1.466.537	(3.731.022)
Gastos Financieros	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806
Intereses bancarios	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806	863.806
Otros gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(6.387.294)	602.730	602.730	602.730	602.730	(1.603.974)	602.730	602.730	602.730	602.730	602.730	(4.594.828)
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	(6.387.294)	602.730	602.730	602.730	602.730	(1.603.974)	602.730	602.730	602.730	602.730	602.730	(4.594.828)

MINOU PATISSERIE												
ESTADO DE RESULTADOS O PYG AÑO 4												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	41.555.098	41.555.098	41.555.098	41.555.098	41.555.098	41.555.098	41.555.098	41.555.098	41.555.098	41.555.098	41.555.098	41.555.098
Costo de ventas	15.220.210	15.220.210	15.220.210	15.220.210	15.220.210	15.220.210	15.220.210	15.220.210	15.220.210	15.220.210	15.220.210	15.220.210
UTILIDAD BRUTA	26.334.887	26.334.887	26.334.887	26.334.887	26.334.887	26.334.887	26.334.887	26.334.887	26.334.887	26.334.887	26.334.887	26.334.887
GASTOS OPERACIONALES	11.823.360	4.623.634	4.623.634	4.623.634	4.623.634	6.896.541	4.623.634	4.623.634	4.623.634	4.623.634	4.623.634	9.977.120
Dotación y suministro del personal	2.272.906	-	-	-	-	2.272.906	-	-	-	-	-	-
Música ambiental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.353.485
Útiles y papelería	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227
Materiales para aseo	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227	568.227
Publicidad y mercadeo	638.662	638.662	638.662	638.662	638.662	638.662	638.662	638.662	638.662	638.662	638.662	638.662
Reposición utensilios cocina	218.970	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reposición vajilla	328.455	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	4.379.395	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Software	284.113	284.113	284.113	284.113	284.113	284.113	284.113	284.113	284.113	284.113	284.113	284.113
Servicios públicos	2.272.906	2.272.906	2.272.906	2.272.906	2.272.906	2.272.906	2.272.906	2.272.906	2.272.906	2.272.906	2.272.906	2.272.906
Empaques y desechables	291.500	291.500	291.500	291.500	291.500	291.500	291.500	291.500	291.500	291.500	291.500	291.500
NÓMINA	8.531.417	8.531.417	8.531.417	8.531.417	8.531.417	8.531.417	8.531.417	8.531.417	8.531.417	8.531.417	8.531.417	8.531.417
CARGOS FIJOS	9.203.674	9.203.674	9.203.674	9.203.674	9.203.674	9.203.674	9.203.674	9.203.674	9.203.674	9.203.674	9.203.674	9.203.674
Arriendo	6.818.718	6.818.718	6.818.718	6.818.718	6.818.718	6.818.718	6.818.718	6.818.718	6.818.718	6.818.718	6.818.718	6.818.718
Depreciación mobiliario, maquinaria y equipo	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955
Amortización publicidad	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
UTILIDAD OPERACIONAL	(3.223.564)	3.976.162	3.976.162	3.976.162	3.976.162	1.703.256	3.976.162	3.976.162	3.976.162	3.976.162	3.976.162	(1.377.323)
Gastos Financieros	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779
Intereses bancarios	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779	631.779
Otros gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(3.855.343)	3.344.383	3.344.383	3.344.383	3.344.383	1.071.477	3.344.383	3.344.383	3.344.383	3.344.383	3.344.383	(2.009.102)
Impuestos	(1.272.263)	1.103.646	1.103.646	1.103.646	1.103.646	353.587	1.103.646	1.103.646	1.103.646	1.103.646	1.103.646	(663.004)
UTILIDAD NETA	(2.583.080)	2.240.737	2.240.737	2.240.737	2.240.737	717.890	2.240.737	2.240.737	2.240.737	2.240.737	2.240.737	(1.346.098)

MINOU PATISSERIE												
ESTADO DE RESULTADOS O PYG AÑO 5												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	47.081.926	47.081.926	47.081.926	47.081.926	47.081.926	47.081.926	47.081.926	47.081.926	47.081.926	47.081.926	47.081.926	47.081.926
Costo de ventas	17.244.498	17.244.498	17.244.498	17.244.498	17.244.498	17.244.498	17.244.498	17.244.498	17.244.498	17.244.498	17.244.498	17.244.498
UTILIDAD BRUTA	29.837.427	29.837.427	29.837.427	29.837.427	29.837.427	29.837.427	29.837.427	29.837.427	29.837.427	29.837.427	29.837.427	29.837.427
GASTOS OPERACIONALES	12.178.061	4.762.343	4.762.343	4.762.343	4.762.343	7.103.437	4.762.343	4.762.343	4.762.343	4.762.343	4.762.343	10.276.433
Dotación y suministro del personal	2.341.093	-	-	-	-	2.341.093	-	-	-	-	-	-
Música ambiental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.514.090
Útiles y papelería	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273
Materiales para aseo	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273	585.273
Publicidad y mercadeo	657.822	657.822	657.822	657.822	657.822	657.822	657.822	657.822	657.822	657.822	657.822	657.822
Reposición utensilios cocina	225.539	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reposición vajilla	338.308	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	4.510.777	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Software	292.637	292.637	292.637	292.637	292.637	292.637	292.637	292.637	292.637	292.637	292.637	292.637
Servicios públicos	2.341.093	2.341.093	2.341.093	2.341.093	2.341.093	2.341.093	2.341.093	2.341.093	2.341.093	2.341.093	2.341.093	2.341.093
Empaques y desechables	300.245	300.245	300.245	300.245	300.245	300.245	300.245	300.245	300.245	300.245	300.245	300.245
NÓMINA	8.787.360	8.787.360	8.787.360	8.787.360	8.787.360	8.787.360	8.787.360	8.787.360	8.787.360	8.787.360	8.787.360	8.787.360
CARGOS FIJOS	9.408.235	9.408.235	9.408.235	9.408.235	9.408.235	9.408.235	9.408.235	9.408.235	9.408.235	9.408.235	9.408.235	9.408.235
Arriendo	7.023.280	7.023.280	7.023.280	7.023.280	7.023.280	7.023.280	7.023.280	7.023.280	7.023.280	7.023.280	7.023.280	7.023.280
Depreciación mobiliario, maquinaria y equipo	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955	2.334.955
Amortización publicidad	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
UTILIDAD OPERACIONAL	(536.229)	6.879.489	6.879.489	6.879.489	6.879.489	4.538.396	6.879.489	6.879.489	6.879.489	6.879.489	6.879.489	1.365.399
Gastos Financieros	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731
Intereses bancarios	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731	347.731
Otros gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(883.960)	6.531.758	6.531.758	6.531.758	6.531.758	4.190.664	6.531.758	6.531.758	6.531.758	6.531.758	6.531.758	1.017.668
Impuestos	(291.707)	2.155.480	2.155.480	2.155.480	2.155.480	1.382.919	2.155.480	2.155.480	2.155.480	2.155.480	2.155.480	335.830
UTILIDAD NETA	(592.253)	4.376.278	4.376.278	4.376.278	4.376.278	2.807.745	4.376.278	4.376.278	4.376.278	4.376.278	4.376.278	681.838

Anexo 5. Cálculos Evaluación Financiera

TIR	3,20%
TIRM	2,71%

Cálculos Evaluación Financiera

NOPAT

NOPAT	AÑO 5	AÑO n
EBIT (UTILIDAD BRUTA) U OPERATIVA	180.181.788	222.466.302
IMPUESTOS	59.459.990	73.413.880
NOPAT	120.721.798	149.052.422

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

Valor terminal

VALOR TERMINAL	AÑO 5	AÑO n
Total activo	99.758.795	210.362.611
Total pasivo sin deuda ni impuestos ni dividendos por pagar	-	-
Capital invertido	99.758.795	210.362.611
ROIC		149%
Tasa de inversión del NOPAT		10%
g		15%
WACC perpetuo		7%
VALOR TERMINAL		1.780.824.867

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

Flujo de caja libre

FLUJO DE CAJA LIBRE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo final por flujo de tesorería	41.660.533	(36.228.649)	(16.505.908)	9.039.000	38.722.677	63.071.143
Menos aportes socios	(120.092.601)	-	-	-	-	-
Menos préstamos recibidos	(64.665.247)	-	-	-	-	-
Más pago de intereses		14.497.948	12.640.078	10.365.673	7.581.347	4.172.774
Menos ahorro de Impuesto por intereses			(4.784.322,94)	(4.171.225,74)	(3.420.672,14)	(2.501.844,42)
Más abonos a capital préstamos		8.286.665	10.144.535	12.418.940	15.203.267	18.611.839
Más dividendos pagados			-	-	-	8.351.139
Menos inversión de accionistas en especie						
Valor terminal						
FLUJO DE CAJA LIBRE	(143.097.315)	(13.444.036)	1.494.382	27.652.388	58.086.618	91.705.051
FLUJO DE CAJA LIBRE	(143.097.315)					165.494.403

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

Tasa Interna de Retorno y Tasa Interna de Retorno Modificada

TIR	3,20%
TIRM	2,71%

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

WACC

WACC	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ke=Tasa esperada por el accionista		10%	10%	10%	10%	10%	10%
Kd		22,42%	22,42%	22,42%	22,42%	22,42%	-
Tasa de impuestos		33%	33%	33%	33%	33%	33%
Total pasivo		56.378.582	46.234.046	33.815.106	28.658.512	25.054.746	53.856.449
Total patrimonio		63.531.154	28.550.318	21.388.795	36.648.603	74.704.049	156.506.162
Total activo		119.909.735	74.784.364	55.203.901	65.307.115	99.758.795	210.362.611
WACC		19%	28%	28%	17%	13%	7%

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

Anexo 6. Cálculo Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio

VALOR PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL=	Costos fijos	
	1-	Costos variables
		Ventas totales

COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NÓMINA	93.507.896	96.500.149	99.395.153	102.377.008	105.448.318
GASTOS OPERACIONALES	62.060.667	66.273.664	68.261.874	70.309.730	72.419.022
Arriendo	74.736.000	77.127.552	79.441.379	81.824.620	84.279.359
Depreciación mobiliario, maquinaria	28.019.463	28.019.463	28.019.463	28.019.463	28.019.463
Amortización publicidad	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Intereses bancarios	14.497.948	12.640.078	10.365.673	7.581.347	4.172.774
TOTAL	273.421.974	281.160.906	286.083.542	290.712.168	294.938.936
COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compra materia prima	125.334.230	142.279.418	161.202.581	182.642.524	206.933.979
VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	342.194.757	388.459.488	440.124.600	498.661.172	564.983.108
VALOR PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	431.445.811	443.657.448	451.425.114	458.728.848	465.398.471











PORCENTAJE PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL=	Costos fijos		* 100%		
	Ventas totales -	Costos variables			
PORCENTAJE PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	126,08%	114,21%	102,57%	91,99%	82,37%
% PARA PAGO DE CF Y CV	126,08%	114,21%	102,57%	91,99%	82,37%
% UTILIDAD NETA	-26,08%	-14,21%	-2,57%	8,01%	17,63%






CANTIDAD CLIENTES PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL=	Costos fijos *	Cientes			
	Ventas totales -	Costos variables			
CANTIDAD CLIENTES ATENDIDOS ANUALMENTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	22.739	25.013	27.514	30.266	33.292
CANTIDAD CLIENTES PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	28.670	28.567	28.221	27.842	27.424
CANTIDAD CLIENTES PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	96	96	94	93	92

Fuente: elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

Anexo 7. Ingredientes básicos de la pastelería francesa

	Betún de crema de queso		Frangipane
	Bizcocho		Ganache
	Crema batida		Glaseado de albaricoque
	Crema esponjosa		Jarabe

	Crema de limón		Merengue
	Crema de mantequilla		Pastel de chocolate
	Crema pastelera		Pate choux
	Concha para tarta		Pate croissant
	Crepes		Pate sucrée

	Cuerno con crema		Pate brioche
	Flan de vainilla		Relleno de manzana
	Fondant		

Fuente: Repostería Francesa 2009

Anexo 8. Carta de Minou Pâtisserie



Minou Patisserie

DESSERTS

Bizcocho de naranja \$10.100
Relleno con trozos de naranja, zanahoria y chips de chocolate, recubierto con salsa de chocolate, rodajas de naranjas caramelizadas y almendras.
Hecho con harina de trigo integral y leche de almendras, endulzado con panela orgánica.

Charlotte de frutas \$11.800
Relleno con mousse de chocolate y frambuesa, con frutas encima bañadas con almíbar de albaricoque (fresas, kiwi, duraznos, agraz, moras y peras)
Hecho con harina de trigo integral y endulzado con panela orgánica (no contiene lácteos).

Crème brûlée de maracuyá \$7.200
Saborizada con limonaria y maracuyá y decorada con merengue francés.
Hecho con leche de coco y de almendras, endulzado con panela orgánica.

Crêpe dulce \$5.800
Relleno de rodajas de banano, fresas y moras con salsa de chocolate semiamargo.
Hecho con harina y leche de almendras, endulzado con panela orgánica.

Éclair \$8.500
Rellenos con crema pastelera y cubierto con crema de chocolate
Hecho con harina y leche de almendras, aceite de coco y endulzado con panela orgánica.

Macarrones \$3.600
De distintos sabores: mora, chocolate, pistacho, cereza, limón, especias, maracuyá, café, vainilla, coco, menta.
Hechos con harina de almendras y endulzados con panela orgánica.

Minou Patisserie

Pan de chocolate con almendras \$4.900
Hecho con harina y leche de almendras, aceite de coco y endulzado con panela orgánica.

Tarta de limón \$7.800
Galleta a base de frutos secos y cocoa, rellena con crema de limón y decorada con merengue francés saborizado con coco y ralladura de limón.
Hecho con harina de almendras, aceite de coco y endulzado con panela orgánica.

Tarta de manzana y arándanos \$12.800
Galleta a base de frutos secos, rellena con frangipane y por encima manzanas caramelizadas y arándanos deshidratados.
Hecho con harina de almendras, aceite de coco y endulzado con panela orgánica.

Torta de chocolate sin harina \$15.100
Rellena con nueces, recubierta con ganache de chocolate y decorada con agraz y azúcar pulverizada.
Hecho con leche y aceite de coco.



Minou Patisserie

BOISSONS CHAUDS

Capuccino* \$5.400
Espresso con leche espumada de almendras, aromatizado con vainilla y un toque de canela para decorar.

Chai* \$5.300
Té verde con especias aromáticas (clavo, cardamomo, jengibre, canela y anís), miel y leche de almendras.

Chocolate* \$5.700
Cocoa con leche de almendras al vapor, decorado con chocolate rayado.

Espresso \$2.900
Café orgánico concentrado, preparado con clavos y canela.

Infusión \$4.300
Hojas de té natural de distintas variedades y sabores (azul, blanco, gris, negro, rojo, verde).

Latte* \$4.800
Espresso con leche de almendras al vapor y un poco de espuma.

Mocaccino* \$6.300
Espresso con leche de almendras al vapor y chocolate, decorado con chocolate rayado.

Minou Patisserie

BOISSONS FROIDS

Agua embotellada \$4.200
Con gas o sin gas

Frappuccino* \$4.500
Café Latte granizado, aromatizado con esencia de vainilla, endulzado con panela y decorado con canela.

Jugos de pulpa de fruta natural \$4.700
Aguacate, banana, fresa, guanábana, kiwi, limón, lulo, mandarina, mango, manzana, maracuyá, mora, naranja, pera, piña, uva.



*Se pueden ordenar con leche de vaca y/o crema batida por un valor adicional de \$2.000.

Todos nuestros productos incluyen Impuesto al Consumo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Recetas estándar bebidas y postres

AGUA EMBOTELLADA			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI-DAD	UNI-DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Agua embotellada	600	ML	2,333333333	1.400,00
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				1.400,00
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	140,00
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				1.540,00
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				1.540,00
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				3.850,00
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	3.888,89
%REAL DE COSTO				39,60%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				311,11
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	4.200,00

BIZCOCHO DE NARANJA			PORCIONES	8
INGREDIENTES	CANTI-DAD	UNI-DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Huevos orgánicos	3	UND	1166,666667	3.500,00
Panela	250	GR	6	1.500,00
Harina de trigo integral	250	GR	5,1	1.275,00
Levadura	1,25	GR	40	50,00
Leche de almendras	62,5	ML	6	375,00
Aceite de oliva extravirgen	62,5	ML	40	2.500,00
Canela molida	1,25	GR	60	75,00
Zumo de naranja	250	ML	1,734	433,50
Trozos de naranja	300	GR	0,29	87,00
Ralladura de zanahoria	150	GR	14,46	2.169,00
Chips de chocolate	100	GR	39,168	3.916,80
Salsa de chocolate	125	GR	32,334	4.041,75
Almendras	50	GR	78,71	3.935,50
Naranjas caramelizadas	8	PAX	389,20625	3.113,65
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				26.972,20
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	2.697,22
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				29.669,42
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				3.708,68
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				9.271,69
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	9.351,85
%REAL DE COSTO				39,66%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				748,15
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	10.100,00

CHAI			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Agua	80	ML	3	240,00
Té verde	1	UND	304,6666667	304,67
Clavos	0,5	GR	245,554	122,78
Cardamomo	0,5	GR	200	100,00
Jengibre	0,5	GR	22	11,00
Canela en astillas	0,5	GR	100	50,00
Anís	0,5	GR	140	70,00
Miel de abejas	20	GR	20	400,00
Leche de almendras	80	ML	6	480,00
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				1.778,44
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	177,84
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				1.956,29
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				1.956,29
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				4.890,72
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	4.907,41
%REAL DE COSTO				39,86%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				392,59
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	5.300,00

CHARLOTTE DE FRUTAS			PORCIONES	8
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Vainillas	8	PAX	1122,1875	8.977,50
Mousse de chocolate y frambuesas	8	PAX	2101,325	16.810,60
Almíbar de albaricoque	8	PAX	229,77	1.838,16
Fresas	100	GR	8	800,00
Kiwi	100	GR	6,556	655,60
Duraznos	100	GR	13,5745	1.357,45
Agraz	100	GR	17,9044	1.790,44
Moras	100	GR	9,3092	930,92
Peras	100	GR	7,242	724,20
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				33.884,87
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			3%	1.016,55
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				34.901,42
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				4.362,68
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				10.906,69
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	11.800,00
%REAL DE COSTO				36,97%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				0,00
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	11.800,00

CHOCOLATE			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Leche de almendras	200	ML	6	1,200,00
Cacao en polvo	10	GR	40	400,00
Crema batida	0	ML	17,204	0,00
Chocolate rallado	10	GR	31,706	317,06
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				1,917,06
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	191,71
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				2,108,77
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				2,108,77
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				5,271,92
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	5,277,78
%REAL DE COSTO				39,96%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				422,22
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	5,700,00

CRÈME BRÛLÉE DE MARACUYÁ			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Leche de almendras	16	ML	6	96,00
Leche de coco	63	GR	16	1,008,00
Panela	15	GR	6	90,00
Yemas de huevo	1	UND	377,3333333	377,33
Pulpa de maracuyá	16	GR	5,4825	87,72
Limonaria	1	GR	80	80,00
Merengue francés	1	PAX	665,3333333	665,33
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				2,404,39
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	240,44
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				2,644,83
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				2,644,83
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				6,612,06
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	6,666,67
%REAL DE COSTO				39,67%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				533,33
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	7,200,00

CRÊPE DULCE			PORCIONES	2
INGREDIENTES	CANTI-DAD	UNI-DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Harina de almendras	63	GR	4,5968	289,60
Huevos orgánicos	1	UND	1166,666667	1.166,67
Panela	4	GR	6	24,00
Sal	0,5	GR	10	5,00
Leche de almendras	125	ML	6	750,00
Aceite de coco	13	GR	16	208,00
Bananos	83	GR	1	83,00
Moras	25	GR	9,3092	232,73
Fresas	25	GR	8	200,00
Salsa de chocolate semiamargo	1	PAX	1168,915	1.168,92
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				4.127,91
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			3%	123,84
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				4.251,75
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				2.125,87
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				5.314,68
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	644,44
%REAL DE COSTO				329,88%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				5.155,56
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	5.800,00

ÉCLAIR			PORCIONES	12
INGREDIENTES	CANTI-DAD	UNI-DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Agua	504	ML	3	1.512,00
Aceite de coco	204	GR	16	3.264,00
Sal	12	GR	10	120,00
Panela	12	GR	6	72,00
Harina de almendras	300	GR	4,5968	1.379,04
Huevos orgánicos	12	UND	1166,666667	14.000,00
Crema de chocolate	12	PAX	707,6964444	8.492,36
Crema pastelera	12	PAX	449,7088889	5.396,51
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				34.235,90
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	3.423,59
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				37.659,49
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				3.138,29
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				7.845,73
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	7.870,37
%REAL DE COSTO				39,87%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				629,63
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	8.500,00

ESPRESSO			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Café orgánico	10	GR	60	600,00
Agua	40	ML	3	120,00
Clavos	0,5	GR	245,554	122,78
Canela en astillas	1	GR	100	100,00
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				942,78
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	94,28
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				1.037,05
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				1.037,05
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				2.592,64
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	2.685,19
%REAL DE COSTO				38,62%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				214,81
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	2.900,00

FRAPPUCCINO			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Café orgánico	10	GR	60	600,00
Hielo	30	ML	0,6	18,00
Leche de almendras	80	ML	6	480,00
Crema batida	0	ML	17,204	0,00
Canela molida	2	GR	60	120,00
Esencia de vainilla	5	ML	40	200,00
Panela	15	GR	6	90,00
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				1.508,00
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	150,80
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				1.658,80
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				1.658,80
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				4.147,00
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	4.166,67
%REAL DE COSTO				39,81%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				333,33
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	4.500,00

INFUSIÓN			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI-DAD	UNI-DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Agua	200	ML	3	600,00
Té natural	1	UND	816	816,00
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				1.416,00
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	141,60
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				1.557,60
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				1.557,60
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				3.894,00
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	3.981,48
%REAL DE COSTO				39,12%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				318,52
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	4.300,00

JUGOS			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI-DAD	UNI-DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Agua	150	ML	3	450,00
Hielo	50	ML	0,6	30,00
Pulpa de frutas	50	GR	20	1.000,00
Panela	15	GR	6	90,00
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				1.570,00
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	157,00
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				1.727,00
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				1.727,00
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				4.317,50
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	4.351,85
%REAL DE COSTO				39,68%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				348,15
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	4.700,00

LATTE			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Café orgánico	10	GR	60	600,00
Agua	30	ML	3	90,00
Leche de almendras	150	ML	6	900,00
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				1.590,00
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	159,00
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				1.749,00
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				1.749,00
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				4.372,50
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	4.444,44
%REAL DE COSTO				39,35%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				355,56
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	4.800,00

MACARRONES			PORCIONES	24
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Claros de huevo	3,6	UND	880,6666667	3.170,40
Panela	24	GR	6	144,00
Colorantes naturales	1	GR	510	510,00
Almendras	252	GR	78,71	19.834,92
Azúcar pulverizada	252	GR	4	1.008,00
Relleno macarrones	24	PAX	154,1666667	3.700,00
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				28.367,32
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	2.836,73
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				31.204,05
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				1.300,17
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				3.250,42
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	3.333,33
%REAL DE COSTO				39,01%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				266,67
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	3.600,00

MOCACCINO			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI-DAD	UNI-DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Café orgánico	10	GR	60	600,00
Agua	30	ML	3	90,00
Leche de almendras	150	ML	6	900,00
Cacao en polvo	5	GR	40	200,00
Crema batida	0	ML	17,204	0,00
Chocolate rallado	10	GR	31,706	317,06
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				2.107,06
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	210,71
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				2.317,77
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				2.317,77
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				5.794,42
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	5.833,33
%REAL DE COSTO				39,73%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				466,67
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	6.300,00

PAN DE CHOCOLATE			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI-DAD	UNI-DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Empaste	1	PAX	274,92	274,92
Panela	4	GR	6	24,00
Leche de almendras	14	ML	6	84,00
Sal	1	GR	10	10,00
Chocolate semiamargo	20	GR	21,7566	435,13
Azúcar pulverizada	0,5	GR	4	2,00
Almendras	10	GR	78,71	787,10
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				1.617,15
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	161,72
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				1.778,87
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				1.778,87
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				4.447,17
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	4.537,04
%REAL DE COSTO				39,21%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				362,96
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	4.900,00

TARTA DE LIMÓN			PORCIONES	12
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Galleta de frutos secos y cocoa	10	PAX	798,9013333	7.989,01
Crema de limón	10	PAX	1501,810067	15.018,10
Merengue francés sabor a coco	10	PAX	825,3333333	8.253,33
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				31.260,45
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	3.126,04
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				34.386,49
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				2.865,54
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				7.163,85
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	7.222,22
%REAL DE COSTO				39,68%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				577,78
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	7.800,00

TARTA DE MANZANA Y ARÁNDANOS			PORCIONES	1
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Galleta de frutos secos	1	PAX	581,4944444	581,49
Frangipane	1	PAX	2804,442333	2.804,44
Manzanas caramelizadas	1	PAX	399	399,00
Arándanos deshidratados	10	GR	49,8661	498,66
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				4.283,60
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	428,36
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				4.711,96
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				4.711,96
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				11.779,89
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	11.851,85
%REAL DE COSTO				39,76%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				948,15
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	12.800,00

TORTA DE CHOCOLATE SIN HARINA			PORCIONES	12
INGREDIENTES	CANTI- DAD	UNI- DAD	VALORES	
			UNITARIO	TOTAL
Chocolate semiamargo	500	GR	21,7566	10.878,30
Huevos orgánicos	7	UND	1166,666667	8.166,67
Leche de coco	250	GR	16	4.000,00
Nueces	165	GR	50	8.250,00
Amaretto	30	ML	60	1.800,00
Ganache de chocolate	12	PAX	1887,83	22.653,96
Agraz	250	GR	17,9044	4.476,10
Azúcar pulverizada	100	GR	4	400,00
COSTO INGREDIENTES PREPARACIÓN (CTI)=SUMATORIA VALORES TOTALES				60.625,03
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (MEOV)=CTI*%MEOV			10%	6.062,50
COSTO TOTAL PREPARACIÓN (CTP)=CTI+MEOV				66.687,53
COSTO DE LA PORCIÓN (CP)=CTP / N° PORCIONES				5.557,29
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA (PPV)=CP/%CMP				13.893,24
PRECIO REAL DE VENTA (PRV)=PC/(1+%IVA)			8%	13.981,48
%REAL DE COSTO				39,75%
IVA GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN				1.118,52
PRECIO CARTA (PC)=PPV*(1+%IVA) Y REDONDEAR.MAS			8%	15.100,00